



# **ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ & ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ**

Διπλωματική Εργασία

**Η ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΟΥ ΣΥΛΛΟΓΟΥ ΔΙΔΑΣΚΟΝΤΩΝ ΣΤΗΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ  
ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΗΣ ΣΤΗ ΣΧΟΛΙΚΗ ΜΟΝΑΔΑ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑΣ  
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ**

της

**ΟΛΓΑΣ ΤΣΕΧΕΛΙΔΟΥ**

Επιβλέπων Καθηγητής  
Ευαγγελία Ψυχογιού

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού διπλώματος  
ειδίκευσης στη διοίκηση & οργάνωση εκπαιδευτικών μονάδων

Θεσσαλονίκη, Νοέμβριος 2019





Η παρούσα Διπλωματική Εργασία καλύπτεται στο σύνολό της νομικά από δημόσια άδεια πνευματικών δικαιωμάτων CreativeCommons:

Αναφορά Δημιουργού - Μη Εμπορική Χρήση - Παρόμοια Διανομή



Μπορείτε να:

- Μοιραστείτε: αντιγράψετε και αναδιανέμετε το παρόν υλικό με κάθε μέσο και τρόπο
- Προσαρμόστε: αναμείξτε, τροποποιήστε και δημιουργήστε πάνω στο παρόν υλικό

Υπό τους ακόλουθους όρους:

- Αναφορά Δημιουργού: Θα πρέπει να καταχωρίσετε αναφορά στο δημιουργό, με σύνδεσμο της άδειας, και με αναφορά αν έχουν γίνει αλλαγές. Μπορείτε να το κάνετε αυτό με οποιονδήποτε εύλογο τρόπο, αλλά όχι με τρόπο που να υπονοεί ότι ο δημιουργός αποδέχεται το έργο σας ή τη χρήση που εσείς κάνετε.
- Μη Εμπορική Χρήση: Δε μπορείτε να χρησιμοποιήσετε το υλικό για εμπορικούς σκοπούς.
- Παρόμοια Διανομή: Αν αναμείξετε, τροποποιήσετε, ή δημιουργήσετε πάνω στο παρόν υλικό, πρέπει να διανείμετε τις δικές σας συνεισφορές υπό την ίδια άδεια CreativeCommonsόπως και το πρωτότυπο.

Αναλυτικές πληροφορίες νομικού κώδικα στην ηλεκτρονική διεύθυνση:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/legalcode>

## Υπεύθυνη Δήλωση

Με ατομική μου ευθύνη και γνωρίζοντας τις κυρώσεις που προβλέπονται από τον Κανονισμό Σπουδών του Μεταπτυχιακού Προγράμματος στη Διοίκηση & Οργάνωση Εκπαιδευτικών Μονάδων του Αλεξάνδρειου ΤΕΙ Θεσσαλονίκης, δηλώνω υπεύθυνα ότι:

- Η παρούσα Διπλωματική Εργασία αποτελεί έργο αποκλειστικά δικής μου δημιουργίας, έρευνας, μελέτης και συγγραφής.
- Για τη συγγραφή της Διπλωματικής μου Εργασίας δεν χρησιμοποίησα ολόκληρο ή μέρος έργου άλλου δημιουργού ή τις ιδέες και αντιλήψεις άλλου δημιουργού χωρίς να γίνεται σαφής αναφορά στην πηγή προέλευσης(βιβλίο, άρθρο από επιστημονικό περιοδικό, ιστοσελίδα κλπ.).

Θεσσαλονίκη, 10/11/2019

Η Δηλούσα:  
Όλγα Τσεχελίδου

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

### **Η συμμετοχή του συλλόγου διδασκόντων στην διαδικασία λήψης απόφασης στη σχολική μονάδα πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης.**

Η παρούσα έρευνα αναφέρεται στη συμμετοχή του συλλόγου διδασκόντων στη διαδικασία λήψης απόφασης για διοικητικά και διδακτικά θέματα της σχολικής μονάδας πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης. Σκοπός της έρευνας είναι να διαπιστωθεί αν ο σύλλογος διδασκόντων/ουσών, ως θεσμοθετημένο όργανο, υλοποιεί βασικές αποφασιστικές του αρμοδιότητες, αν οι εκπαιδευτικοί επιθυμούν να ενισχυθούν οι αποφασιστικές αρμοδιότητες του συλλόγου διδασκόντων/ουσών και τέλος αν ο σύλλογος διδασκόντων/ουσών έχει τις απαιτούμενες γνώσεις και δεξιότητες για να καθορίζει αυτόνομα τη λειτουργία της σχολικής μονάδας σε διδακτικό και διοικητικό επίπεδο. Για το σκοπό αυτό πραγματοποιήθηκε ποσοτική έρευνα σε 255 εκπαιδευτικούς των δημοτικών σχολείων Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης του δήμου Κασσάνδρας και Προποντίδας του νομού Χαλκιδικής. Η συλλογή δεδομένων έγινε με ερωτηματολόγιο κλειστού τύπου ερωτήσεων, ενώ τα αποτελέσματα αναλύονται στο SPSS 13 με πίνακες συχνότητας, συνάφειας, κριτήρια  $\chi^2$ -Pearson και γραφήματα. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι σύλλογοι διδασκόντων καταρτίζουν τον προγραμματισμό, τον παρακολουθούν και τον αναμορφώνουν σε σχετικά ικανοποιητικό επίπεδο. Ωστόσο, η αποτίμηση των αποτελεσμάτων, που πρέπει να πραγματοποιείται στο τέλος του έτους, δεν γίνεται με την απαραίτητη επάρκεια. Οι εκπαιδευτικοί διεκπεραιώνουν στο πλαίσιο του προγραμματισμού βασικές αρμοδιότητες, όπως την ανάθεση μαθημάτων και τον τρόπο αναπλήρωσης διδακτικών ωρών. Η πλειονότητα των εκπαιδευτικών θεωρεί ότι είναι σημαντική η συμβολή του συλλόγου διδασκόντων στη λήψη αποφάσεων για διδακτικά θέματα και επιθυμεί ο σύλλογος διδασκόντων να ενισχυθεί με περισσότερες αρμοδιότητες. Η πλειονότητα των εκπαιδευτικών συμμετέχει στη λήψη αποφάσεων για θέματα που αφορούν τη διοικητική λειτουργία της σχολικής μονάδας και επιθυμεί την ενίσχυση των αρμοδιοτήτων του συλλόγου σε διοικητικά θέματα που μέχρι τώρα είναι στις αρμοδιότητες του Υπουργείου Παιδείας. Η πλειονότητα των συλλόγων φαίνεται ότι δεν αποτιμά τις επιμορφωτικές ανάγκες των εκπαιδευτικών ούτε λαμβάνει αποφάσεις για την κάλυψή τους· μάλιστα συνδέει τις ανεπαρκείς επιμορφωτικές

δραστηριότητες με την έλλειψη δεξιοτήτων και γνώσεων στη λήψη αποφάσεων σε διδακτικό και διοικητικό επίπεδο.

Λέξεις κλειδιά: Σύλλογος διδασκόντων/ουσών, διαδικασία λήψης απόφασης, προγραμματισμός, λειτουργίες διοίκησης, πρωτοβάθμια εκπαίδευση, σχολική μονάδα.

## **ABSTRACT**

### **The participation of the Teachers' Association in the decision-making process at the Primary Education School.**

The present study refers to the participation of the Teachers' Association in the decision-making process for administrative and teaching issues of the primary school unit. The purpose of the research is to establish whether the Teachers' Association, as an institutionalized institution, implements its key decision-making competencies if teachers wish to strengthen the decisive competences of the Teachers' Association and, finally, if the Teachers' Association has the required knowledge and skills to determine autonomously the functioning of the school at the teaching and administrative level. For this purpose, a quantitative survey was carried out on 255 teachers from elementary primary schools in the municipality of Kassandra and Propontide in the prefecture of Chalkidiki. The data collection was done with a questionnaire of closed question type, and the results are analyzed in SPSS 13 with frequency tables, relevance,  $\chi^2$ -Pearson criteria and graphs. The results showed that the teachers' clubs are planning, monitoring and reforming them at a relatively satisfactory level. However, the assessment of the results to be carried out at the end of the year is not done with the necessary proficiency. Teachers carry out basic competence in programming, such as assigning lessons and how to complete teaching hours. The majority of teachers believe that the Teachers Association's contribution to decision-making on teaching issues is important and wishes the Teachers Association to be strengthened with more competencies. The majority of teachers participate in decision-making on issues related to the administrative operation of the school and wishes to strengthen the club's competences in administrative matters that are up to now within the Ministry. The majority of clubs do not seem to value teacher's training needs or make decisions to meet them; in fact, they associate inadequate training activities with lack of skills and knowledge in teaching and administrative decision-making.

Keywords: Teachers' Association, Decision Making, Planning, Administration Functions, Primary Education, School Unit.

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	5
ABSTRACT.....	7
ΜΕΡΟΣ Α : ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ	
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	14
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΗΣ - ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ	
1. Η διοίκηση (management).....	18
1.1. Απόφαση - Εκπαιδευτική απόφαση.....	19
1.2. Τρόποι σκέψης στη λήψη αποφάσεων σε οργανισμό.....	22
1.3. Μοντέλα λήψης αποφάσεων .....	23
1.4. Κατηγορίες αποφάσεων σε οργανισμό .....	24
1.5. Η διαδικασία λήψης αποφάσεων.....	27
1.6. Ο σχεδιασμός - προγραμματισμός στους οργανισμούς .....	30
1.7. Μορφές προγραμματισμού.....	30
1.8. Η διαδικασία του προγραμματισμού.....	32
1.9. Σχεδιασμός - προγραμματισμός στη σχολική μονάδα.....	33
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΤΟ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ - ΘΕΣΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ	
2. Δομή και οργάνωση του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος.....	36
2.1. Τα όργανα διοίκησης σχολικής μονάδας:.....	38
2.2. Οι αρμοδιότητες του διευθυντή και του υποδιευθυντή .....	42
2.3. Σύνθεση και λειτουργία του συλλόγου διδασκόντων.....	44
2.4. Οι αρμοδιότητες του συλλόγου διδασκόντων .....	49
2.5. Προηγούμενες έρευνες.....	59
ΜΕΡΟΣ Β: ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ	
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΕΡΕΥΝΑ - ΕΡΕΥΝΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ	
3. Ερευνητικά ερωτήματα.....	64
3.1. Η συνεισφορά της έρευνας .....	68
3.2. Μέθοδος.....	68
3.3. Δείγμα.....	69
3.4. Ερευνητικό εργαλείο και ερευνητικές υποθέσεις.....	72
3.5. Μεθοδολογία ανάλυσης δεδομένων.....	75
3.6. Ηθική και δεοντολογία - Εγκυρότητα και αξιοπιστία.....	76



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

4. Περιγραφική και στατιστική ανάλυση των αποτελεσμάτων .....	79
4.1. Πίνακες συνάφειας και έλεγχος ανεξαρτησίας $\chi^2$ .....	98
4.2. Συζήτηση και σχολιασμός αποτελεσμάτων.....	113
4.3. Συμπεράσματα.....	117
4.4. Περιορισμοί και προτάσεις.....	119
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	122
Ελληνική βιβλιογραφία.....	122
Ξένη βιβλιογραφία.....	127
Νομοθεσία.....	129
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	131
1. Η συνοδευτική επιστολή του ερωτηματολογίου.....	132
2. Το ερωτηματολόγιο της έρευνας.....	133

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας Δείγμα N=255.....	71
Πίνακας αξιοπιστίας.....	78
Πίνακας 1: Κατανομή συχνοτήτων για κατάρτιση αρχικού προγραμματισμού.....	79
Διάγραμμα 1: Κατάρτιση αρχικού προγραμματισμού.....	80
Πίνακας 2: Κατανομή συχνοτήτων παρακολούθησης προγραμματισμού.....	80
Διάγραμμα 2: Παρακολούθηση προγραμματισμού.....	81
Πίνακας 3: Κατανομή συχνοτήτων αναμόρφωσης αρχικού προγραμματισμού.....	81
Διάγραμμα 3: Αναμόρφωση αρχικού προγραμματισμού.....	82
Πίνακας 4: Κατανομή συχνοτήτων για αποτίμηση αρχικού προγραμματισμού.....	83
Διάγραμμα 4: Αποτίμηση αρχικού προγραμματισμού.....	83
Πίνακας 5: Κατανομή συχνοτήτων για ανάθεση μαθημάτων.....	84
Διάγραμμα 5: Ανάθεση μαθημάτων.....	84
Πίνακας 6: Κατανομή συχνοτήτων για αναπλήρωση διδακτικών ωρών.....	85
Διάγραμμα 6: Αναπλήρωση διδακτικών ωρών.....	85
Πίνακας 7: Κατανομή συχνοτήτων για σχολικές δράσεις.....	86
Διάγραμμα 7: Σχολικές δράσεις.....	86
Πίνακας 8: Κατανομή συχνοτήτων για παιδαγωγικά θέματα.....	87
Διάγραμμα 8: Παιδαγωγικά θέματα.....	87
Πίνακας 9: Κατανομή συχνοτήτων για αποτίμηση επιμορφωτικών αναγκών.....	88
Διάγραμμα 9: Αποτίμηση επιμορφωτικών αναγκών.....	88
Πίνακας 10: Κατανομή συχνοτήτων για διοικητική λειτουργία.....	89
Διάγραμμα 10: Διοικητική λειτουργία.....	89
Πίνακας 11: Κατανομή συχνοτήτων για διδακτικό επίπεδο.....	90
Διάγραμμα 11: Διδακτικό επίπεδο.....	90
Πίνακας 12: Κατανομή συχνοτήτων για ενίσχυση διδασκαλίας.....	91
Διάγραμμα 12: Ενίσχυση διδασκαλίας.....	91
Πίνακας 13: Κατανομή συχνοτήτων για ενίσχυση αρμοδιοτήτων συλλόγου διδασκόντων/ουσών σε διοικητικά θέματα.....	92
Διάγραμμα 13: Ενίσχυση αρμοδιοτήτων συλλόγου διδασκόντων/ουσών σε διοικητικά θέματα.....	92
Πίνακας 14: Κατανομή συχνοτήτων για απαιτούμενες γνώσεις.....	93

Διάγραμμα 14: Απαιτούμενες γνώσεις.....	94
Πίνακας 15: Κατανομή συχνοτήτων για φύλο .....	94
Διάγραμμα 15: Φύλο.....	94
Πίνακας 16: Κατανομή συχνοτήτων για ηλικία .....	95
Διάγραμμα 16: Ηλικία.....	95
Πίνακας 17: Κατανομή συχνοτήτων για σπουδές .....	96
Διάγραμμα 17: Σπουδές.....	96
Πίνακας 18: Κατανομή συχνοτήτων για προϋπηρεσία.....	97
Διάγραμμα 18: Προϋπηρεσία.....	97
Πίνακας 19: Κατανομή συχνοτήτων για εργασιακή σχέση.....	98
Διάγραμμα 19: Εργασιακή σχέση.....	98
Πίνακας 20: Συνάφεια κατάρτισης αρχικού προγραμματισμού και παρακολούθηση αρχικού προγραμματισμού.....	99
Πίνακας 21: Έλεγχος ανεξαρτησίας $\chi^2$ (προγραμματισμού με παρακολούθηση).....	100
Πίνακας 22: Συνάφεια κατάρτισης αρχικού προγραμματισμού και αποτίμησή του.....	101
Πίνακας 23: Έλεγχος ανεξαρτησίας $\chi^2$ (προγραμματισμού με αποτίμησή του).....	102
Πίνακας 24: Συνάφεια αναμόρφωσης αρχικού προγραμματισμού και παρακολούθησης αρχικού προγραμματισμού.....	102
Πίνακας 25: Έλεγχος ανεξαρτησίας $\chi^2$ (αναμόρφωση προγραμματισμού με παρακολούθηση) .....	103
Πίνακας 26: Συνάφεια κατάρτισης αρχικού προγραμματισμού με ανάθεση μαθημάτων.....	104
Πίνακας 27: Έλεγχος ανεξαρτησίας $\chi^2$ (κατάρτιση προγραμματισμού με ανάθεση μαθημάτων).....	105
Πίνακας 28: Συνάφεια κατάρτισης αρχικού προγραμματισμού με αναπλήρωση διδακτικών ωρών.....	106
Πίνακας 29: Έλεγχος ανεξαρτησίας $\chi^2$ (προγραμματισμού με αναπλήρωση διδακτικών ωρών).....	107
Πίνακας 30: Συνάφεια λήψης αποφάσεων σε διδακτικό επίπεδο με ενίσχυση διδασκαλίας .....	108

Πίνακας 31: Έλεγχος ανεξαρτησίας $\chi^2$ (λήψη αποφάσεων σε διδακτικό επίπεδο με ενίσχυση διδασκαλίας).....	109
Πίνακας 32: Συνάφεια λήψης αποφάσεων σε θέματα διοικητικής λειτουργίας με ενίσχυση αρμοδιοτήτων συλλόγου διδασκόντων/ουσών σε διοικητικά θέματα .....	109
Πίνακας 33: Έλεγχος ανεξαρτησίας $\chi^2$ (λήψη αποφάσεων σε θέματα διοικητικής λειτουργίας με ενίσχυση αρμοδιοτήτων συλλόγου διδασκόντων/ουσών σε διοικητικά θέματα.....	110
Πίνακας 34: Συνάφεια αποτίμησης επιμορφωτικών αναγκών με απαιτούμενες γνώσεις .....	111
Πίνακας 35: Έλεγχος ανεξαρτησίας $\chi^2$ (αποτίμηση επιμορφωτικών αναγκών με απαιτούμενες γνώσεις).....	113

## **Ευχαριστίες**

Θερμά ευχαριστώ την κυρία Ευαγγελία Γ. Ψυχογιού για τις συμβουλές, την καθοδήγηση και το χρόνο που αφιέρωσε για την εκπόνηση της μεταπτυχιακής μου εργασίας. Ακόμη ένα μεγάλο ευχαριστώ στους εκπαιδευτικούς και στους διευθυντές των σχολικών μονάδων που συμμετείχαν με κατανόηση και προθυμία στην έρευνα συμπληρώνοντας το ερωτηματολόγιο. Τέλος, ευχαριστώ την οικογένειά μου για την αμέριστη υπομονή και συμπαράσταση σε όλη τη διάρκεια των σπουδών.

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η διοίκηση είναι υπόθεση όλων των μελών ενός οργανισμού και επιδιώκει να εξασφαλίζει την υψηλή αποτελεσματικότητα (effectiveness) με την επίτευξη των στόχων του καθώς και την αυξημένη αποδοτικότητα (efficiency) με την αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων και μέσων του οργανισμού. Τα στελέχη κατά την διεκπεραίωση των αρμοδιοτήτων τους αναλαμβάνουν κάποιους ρόλους και επιδεικνύουν συγκεκριμένες συμπεριφορές εντός και εκτός του οργανισμού. Οι ρόλοι των στελεχών διακρίνονται σε τρεις κατηγορίες Mintzberg (1973, όπ. αναφ. στο Χυτήρης & Αννινος, 2015:21-22): 1) στους «διαπροσωπικούς ρόλους (interpersonal roles)», οι οποίοι αφορούν τις σχέσεις των στελεχών σε διαπροσωπικό επίπεδο εντός και εκτός του οργανισμού. Συγκεκριμένα το στέλεχος συμπεριφέρεται: α) ως ηγέτης, όταν εμπνέει, εκπαιδεύει και παρακινεί τους υφισταμένους του. β) ως σύμβολο, όταν εκφωνεί κάποιο λόγο. γ) ως σύνδεσμος, όταν αναπτύσσει σχέσεις εντός και εκτός του οργανισμού. 2) στους «ρόλους διαχείρισης πληροφοριών (informational roles)», οι οποίοι αναφέρονται στη συγκέντρωση πληροφοριών από τα στελέχη για το τι συμβαίνει ή πρόκειται να συμβεί στον οργανισμό. 3) στους «ρόλους λήψης αποφάσεων (decisional roles)», δηλαδή στην ανάληψη πρωτοβουλιών, στην κατανομή των πόρων, στη διευθέτηση των συγκρούσεων – διαπραγματεύσεις και στη βελτίωση αποτελεσμάτων του οργανισμού (Σαΐτη & Σαΐτης, 2011:145). Τα ηγετικά στελέχη για την επίτευξη των παραπάνω ρόλων πρέπει να διαθέτουν κάποιες βασικές δεξιότητες και ικανότητες όπως της αυτοεπίγνωσης, της αυτορρύθμισης, της ενσυναίσθησης, της συνεργασίας και επικοινωνίας, της αντιληπτικής και επαγγελματικής και τεχνικής ικανότητας. Στον εκπαιδευτικό οργανισμό, το πρότυπο ηγετικής συμπεριφοράς, η συμμετοχική διοίκηση, το κατάλληλο σχολικό κλίμα, η ενδυνάμωση των εμπλεκόμενων και άλλες παράμετροι μπορούν να βελτιωθούν μέσα από τις λειτουργίες του μάνατζμεντ και να συμβάλουν στη δημιουργία μιας αποτελεσματικής και αποδοτικής σχολικής μονάδας (Σαΐτη & Σαΐτης, 2011:153-154).

Στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα έχουν πραγματοποιηθεί αρκετές μεταρρυθμίσεις τις τελευταίες δεκαετίες προκειμένου να βελτιωθεί η ποιότητα της εκπαίδευσης και να αναβαθμιστεί η αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας σε μορφωτικό, κοινωνικό και οικονομικό επίπεδο. Οι αλλαγές αυτές αφορούσαν τη

δομή και οργάνωση του εκπαιδευτικού συστήματος, την εκπαιδευτική διαδικασία και το εκπαιδευτικό έργο, με στόχο την αλλαγή της εκπαιδευτικής πολιτικής, που θα οδηγούσε στην αποκέντρωση της εξουσίας από το υπουργείο με την παραχώρηση αρμοδιοτήτων στη διοίκηση της σχολικής μονάδας (Ανδρέου & Παπακωνσταντίνου, 1994:190-195)

Μέσα σε αυτό το κλίμα των αλλαγών και των μεταρρυθμίσεων, το 1985, δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στη διοίκηση της σχολικής μονάδας πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και ιδιαίτερα στο σύλλογο διδασκόντων, στον οποίο παραχωρούνται αρμοδιότητες με τη θεσμοθέτηση του νόμου 1566. Ο νόμος αυτός αναφέρεται στους σκοπούς της εκπαίδευσης και καθιστά το σύλλογο διδασκόντων ένα θεσμοθετημένο πολυμελές όργανο, που με τη συμμετοχή του στη διοίκηση της σχολικής μονάδας στοχεύει στη χάραξη κατευθύνσεων για καλύτερη εφαρμογή της εκπαιδευτικής πολιτικής, εκδημοκρατισμό και αποτελεσματικότερη λειτουργία του σχολείου<sup>1</sup>. Ακόμη, το 2002, εκδίδεται υπουργική απόφαση<sup>2</sup> που αφορά τα καθήκοντα των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, τον τρόπο λειτουργίας του συλλόγου διδασκόντων και τις αρμοδιότητές του. Ο σύλλογος διδασκόντων, μαζί με τον διευθυντή, αποτελεί πλέον αποφασιστικό όργανο, εντεταλμένο να καταρτίζει τον προγραμματισμό, να τον παρακολουθεί, να τον αναμορφώνει και να τον αποτιμά. Επιπροσθέτως, ο σύλλογος διδασκόντων οφείλει να επιτελεί τη βασική αρμοδιότητα της ανάθεσης μαθημάτων και να μεριμνά για τον τρόπο αναπλήρωσης διδακτικών ωρών, σε περίπτωση απουσίας εκπαιδευτικού, για την επιμόρφωση και για την επαγγελματική εξέλιξη των εκπαιδευτικών. Επιπλέον, το 2017, ένα νέο προεδρικό διάταγμα<sup>3</sup> έρχεται να δώσει περισσότερες επεξηγήσεις και κατευθυντήριες γραμμές για το καθηκοντολόγιο και τις αρμοδιότητες του συλλόγου διδασκόντων πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης. Σε αυτό

---

<sup>1</sup> Ν.1566/1985, άρθρο 1 & 2.

<sup>2</sup> Αριθ.Φ.353.1/324/105657/Δ1/ 08-10-2002 Υ.Α., ΦΕΚ 1340 Β'/16-10-2002.

<sup>3</sup> ΠΔ 79/2017, ΦΕΚ 109 Α'/01-08-2017.

το προεδρικό διάταγμα αναλύονται διεξοδικά ο προγραμματισμός και η αποτίμηση του εκπαιδευτικού έργου, το ωρολόγιο πρόγραμμα και η κατανομή τάξεων, οι εφημερίες, οι σχολικές δράσεις, οι παιδαγωγικές συναντήσεις και η ενημέρωση γονέων καθώς και η επιμόρφωση των εκπαιδευτικών.

Ο σύλλογος διδασκόντων σήμερα πλέον αποτελεί κομμάτι της συμμετοχικής διοίκησης της σχολικής μονάδας και παίρνει ουσιαστικές αποφάσεις για την εσωτερική λειτουργία του σχολείου, για τον προγραμματισμό του διδακτικού και διοικητικού έργου, για την παρακολούθηση, την αναμόρφωση και αποτίμηση του έργου, για την κουλτούρα του σχολείου, τις επιμορφωτικές προτεραιότητες των εκπαιδευτικών και τέλος για σχολικές δράσεις που αφορούν την τοπική κοινωνία.

Η εργασία αυτή αναφέρεται στη συμμετοχή του συλλόγου διδασκόντων στη διαδικασία λήψης απόφασης για διοικητικά και διδακτικά θέματα της σχολικής μονάδας πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης του νομού Χαλκιδικής. Η σημαντικότητα και η σημασία της παρούσας έρευνας έγκειται στο ότι η βελτίωση της εκπαίδευσης εξαρτάται από την αυτονομία και την αναμόρφωση της διοίκησης της σχολικής μονάδας, την πολιτική του σχολείου, τον προγραμματισμό και την ορθή λήψη αποφάσεων από τον σύλλογο διδασκόντων, την ενίσχυση και την επιμόρφωση των εκπαιδευτικών και τον καταμερισμό εργασιών, προκειμένου να διαμοιράζεται η ευθύνη μιας απόφασης (Χατζηπαναγιώτου, 2003). Συνεπώς, είναι απαραίτητη η διερεύνηση του: α) αν ο σύλλογος διδασκόντων/ουσών υλοποιεί βασικές αποφασιστικές του αρμοδιότητες β) αν οι εκπαιδευτικοί επιθυμούν να ενισχυθούν οι αποφασιστικές αρμοδιότητες του συλλόγου διδασκόντων/ουσών γ) αν ο σύλλογος διδασκόντων/ουσών έχει τις απαιτούμενες γνώσεις και δεξιότητες, για να καθορίζει αυτόνομα τη λειτουργία της σχολικής μονάδας σε διδακτικό και διοικητικό επίπεδο.

Η εργασία αποτελείται από δύο βασικά μέρη, το θεωρητικό και ερευνητικό μέρος. Στο πρώτο μέρος, που αφορά το θεωρητικό κομμάτι, περιλαμβάνει τα κεφάλαια ένα και δύο. Στο κεφάλαιο ένα γίνεται λόγος για τη διαδικασία λήψης απόφασης και για τον προγραμματισμό στους οργανισμούς. Αναλύονται διεξοδικά οι διοικητικές λειτουργίες ενός οργανισμού, αποσαφηνίζεται η έννοια της απόφασης / εκπαιδευτικής απόφασης, τα είδη και τα μοντέλα των αποφάσεων σε συνδυασμό διοικητικά στελέχη, οι μορφές προγραμματισμού του οργανισμού / εκπαιδευτικού οργανισμού. Στο κεφάλαιο δύο γίνεται αναφορά στο εκπαιδευτικό σύστημα της Ελλάδας και στο θεσμικό πλαίσιο των οργάνων διοίκησης της σχολικής μονάδας, δηλαδή στις αρμοδιότητες του διευθυντή και του συλλόγου διδασκόντων σε σχέση



με τη λήψη απόφασης, καθώς και στη διαδικασία και τα στάδια λήψης αποφάσεων, αλλά και σε παλαιότερες σχετικές έρευνες.

Το δεύτερο μέρος περιλαμβάνει την έρευνα με τα κεφάλαια τρία και τέσσερα. Στο κεφάλαιο τρία της έρευνας καταγράφονται τα ερευνητικά ερωτήματα, ο σκοπός και η συνεισφορά της έρευνας καθώς και η ηθική και δεοντολογία της έρευνας. Ακόμη παρουσιάζεται το εργαλείο συλλογής δεδομένων, η μεθοδολογία, η ανάλυση δεδομένων και η περιγραφή του δείγματος. Στο κεφάλαιο τέσσερα γίνεται η περιγραφική και στατιστική επεξεργασία των ευρημάτων της έρευνας, με πίνακες συνάφειας και έλεγχο ανεξαρτησίας  $\chi^2$ . Ακολουθούν η συζήτηση, τα συμπεράσματα, οι περιορισμοί της έρευνας και προτάσεις για περαιτέρω έρευνες. Τέλος, παρατίθεται η βιβλιογραφία και το παράρτημα, που περιλαμβάνει το ερωτηματολόγιο με τη συνοδευτική επιστολή.

# ΜΕΡΟΣ Α΄: ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΗΣ - ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΣΤΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ

### 1. Η διοίκηση (Management)

Η διοίκηση<sup>4</sup> (Management) είναι τέχνη, επιστήμη και μία κοινωνική διαδικασία, βάσει αρχών, που συνίσταται σε ένα σύνολο ενεργειών ή λειτουργιών εντός ενός οργανισμού<sup>5</sup>, οι οποίες επιτελούνται από τα διοικητικά στελέχη (managers) που διαθέτουν γνώσεις και κατέχουν θέσεις ευθύνης στη διοικητική ιεραρχία και αποσκοπούν στην επίτευξη των σκοπών και στόχων ενός οργανισμού (Ζαβλανός, 1998:19· Χυτήρης & Άννινος, 2015:19).

Οι διοικητικές λειτουργίες ενός οργανισμού αφορούν τον προγραμματισμό στόχων, την οργάνωση και διαχείριση πόρων, την διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού και τον έλεγχο αποτελεσμάτων (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2000:42-43· Καψάλης, 2005:37-38· Σαΐτης, 2014<sup>a</sup>:87).

Οι 4 βασικές λειτουργίες του μάνατζμεντ είναι:

- Ο προγραμματισμός (planning): περιλαμβάνει τον καθορισμό στόχων-σκοπών και τη διαμόρφωση σχεδίων δράσης προς υλοποίηση, αφού ληφθούν υπόψη οι αδυναμίες και οι ευκαιρίες στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον των οργανισμών.

---

<sup>4</sup> Η διοίκηση στην αμερικανική ορολογία αναφέρεται και ως παράγοντας των «Six M», δηλαδή Men (άνθρωποι-εργασία), Materials (υλικά), Machines (μηχανές), Managers (οργανωτικά-διοικητικά στελέχη), Money (κεφάλαια) και Market (αγορά) (Ζιγκιρίδης, 2008:6).

<sup>5</sup> Οργανισμός είναι ο χαρακτηρισμός μιας οργάνωσης που λειτουργεί με βάση δικό της κανονισμό και έχει συγκεκριμένους σκοπούς. Διακρίνονται σε: α) διεθνείς οργανισμούς, όπως ΟΗΕ, ΟΟΣΑ κ.ά. β) Δημόσιους οργανισμούς, π.χ. ΟΓΑ, ΟΕΔΒ, ΟΤΑ κτλ. β) δημόσια υπηρεσία που αυτονομήθηκε και μετατράπηκε σε οργανισμό π.χ. από εμπορικό σε φροντιστηριακό. Ακόμη ο οργανισμός αποτελείται από ένα σύνολο κανόνων που αφορούν τη συγκρότηση και τη λειτουργία μιας υπηρεσίας, δημόσιας ή ιδιωτικής επιχείρησης (π.χ. της ελληνικής εκκλησίας, του στρατού, του πανεπιστημίου, των δικαστηρίων ή ενός υπουργείου κ.ά.). Βλ. στην Ελληνική Πύλη στην Ελληνική γλώσσα, Λεξικό Τριανταφυλλίδη (<http://www.greek-language.gr/greekLang/index.html>)

- Η οργάνωση (organizing): αφορά τον καταμερισμό εργασιών και την ανάθεση εργασιών, την κατανομή των πόρων, και τον καθορισμό σχέσεων εξουσίας-ευθύνης.

- Η διεύθυνση/ηγεσία (directing/leading): αναφέρεται στην κατεύθυνση ή επίβλεψη των υπαλλήλων και στον επηρεασμό της συμπεριφοράς τους με την παρακίνηση, την επικοινωνία και τη διευθέτηση των συγκρούσεων, την διαμόρφωση οράματος, κουλτούρας συνεργασίας και εργασιακού κλίματος.

- Ο έλεγχος (controlling): περιλαμβάνει τον έλεγχο αποτελεσμάτων, για να διαπιστωθεί η επιτυχία ή αποτυχία των προγραμματισμένων δράσεων με σκοπό να γίνουν οι απαραίτητες διορθώσεις (Χυτήρης & Άννινος, 2015:19).

Ο Fayol (1942), αναφερόμενος στη διοίκηση των οργανισμών, προσθέτει ακόμα μία διοικητική λειτουργία, τον συντονισμό, που τον βάζει να προηγείται από τον έλεγχο των αποτελεσμάτων. Θεωρεί δηλαδή τον σχεδιασμό-προγραμματισμό (planning) την πρώτη κατά σειρά υλοποιήσιμη και θεμελιώδη διοικητική λειτουργία, ακολουθεί η οργάνωση (organizing), η διεύθυνση (commanding), ο συντονισμός (coordinating) και τέλος ο έλεγχος (controlling) (Wren, 1979: 221-227·Πετρίδου, 2006:199). Επίσης, ως διοικητική λειτουργία αναφέρεται και η διαδικασία λήψης απόφασης (Griffin 2013: 4· Mintzberg, 1975· Σαϊτης, 2014:25· Σαϊτης, 2014<sup>a</sup>:29), η οποία, ωστόσο, υπεισέρχεται σε όλες τις προηγούμενες διαδικασίες (Μπρίνια, 2008:103), καθόσον για την υλοποίηση οποιασδήποτε αρμοδιότητας απαιτείται η λήψη αποφάσεων (Μάλλιαρης, 2001:143).

## **1.1. Απόφαση-Εκπαιδευτική απόφαση**

Σε κάθε οργανισμό, η απόφαση (decision) αποτελεί έκφραση της βούλησης ενός ατόμου ή ενός συλλογικού οργάνου και στηρίζεται στην ύπαρξη σχετικής εξουσίας ή αρμοδιότητας. Η απόφαση σε έναν οργανισμό αφορά τη συμπεριφορά του συνόλου των εργαζομένων ή μιας ομάδας εργαζομένων ή ενός ατόμου, τα διάφορα μμέσα που χρησιμοποιεί ο οργανισμός καθώς και τις σχέσεις του με παράγοντες έξω από τον οργανισμό. Τα διοικητικά στελέχη των οργανισμών θα πρέπει να λαμβάνουν σωστή και έγκαιρη πληροφορία (Information) για τη διαμόρφωση και τη λήψη κάθε απόφασης (Ζιγκιρίδης, 2008:61-62).

Κατά τον Simon (1976:4) και τους Hoy & Miskel (2001) η απόφαση αποτελεί μια συνειδητή επιλογή ανάμεσα σε δύο ή περισσότερες ανταγωνιστικές

εναλλακτικές λύσεις που μπορούν να πραγματοποιηθούν από ένα άτομο ή από μια ομάδα. Ακόμη λήψη απόφασης είναι η διαδικασία επίλυσης συγκεκριμένου προβλήματος, μέσω της εύρεσης της βέλτιστης λύσης ανάμεσα σε αρκετές εναλλακτικές λύσεις (Τυπός & Κατσαρός, 2003:84· Καμπουρίδης 2002:92).

Η Χατζηπαναγιώτου (2003:44) θεωρεί την αποσαφήνιση της έννοιας και του περιεχομένου του όρου της απόφασης αρκετά δύσκολη υπόθεση, λόγω της ύπαρξης τεράστιας βιβλιογραφίας. Ωστόσο, αναφέρει ότι η απόφαση σε ένα οργανισμό είναι: α) η επιλογή μιας λύσης ανάμεσα σε πλήθος λύσεων για την επίτευξη συγκεκριμένου σκοπού β) μέρος μιας διαδικασίας επίλυσης προβλημάτων που σχετίζονται με τους σκοπούς και στόχους του οργανισμού γ) και μια καθαρά διοικητική πράξη με τη μορφή εντολής του διευθυντή (manager) που απευθύνεται στους υπαλλήλους του ως ιεραρχικά εξαρτώμενα μέλη.

Η Αθανασούλα-Ρέππα (2008) επισημαίνει ότι για να ληφθεί μια απόφαση θα πρέπει να συντρέχουν δύο προϋποθέσεις: α) να υπάρχουν τουλάχιστον δύο εναλλακτικές λύσεις ή ακολουθία αυτών, για να υπάρχει η δυνατότητα επιλογής, ώστε η απόφαση να μην έχει τα χαρακτηριστικά του μονόδρομου και β) να υπάρχει η σχετική ελευθερία για την επιλογή μιας συγκεκριμένης λύσης σε σχέση με κάποιες άλλες, διαφορετικά σταματάει να υπάρχει απόφαση σε περίπτωση επιβολής ή αποκλεισμού κάποιων λύσεων. Ακόμη η Αθανασούλα-Ρέππα (2008:75) συμφωνεί με τον ορισμό του Μακρυδημήτρη (1989) για την έννοια της απόφασης, καθώς τονίζει ότι η εξουσία είναι ιεραρχικά δομημένη στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα, οπότε θεωρεί ότι απόφαση είναι μία ενσυνείδητη διοικητική πράξη από το ανώτερο όργανο εξουσίας, η οποία με τη μορφή εντολής απευθύνεται στα κατώτερα μέλη, απαιτώντας την έγκαιρη και αξιόπιστη εκτέλεσή της (Μακρυδημήτρη, 1989:15). Επιπλέον, θεωρεί ότι η εκπαιδευτική απόφαση συνιστά ελεύθερη και συνειδητή έκφραση από ένα μονομελές ή συλλογικό όργανο της εκπαίδευσης, που έχει τη σχετική εξουσία (αρμοδιότητα, εξουσιοδότηση). Υποστηρίζει δε ότι ανάλογα με τη μορφή εξουσίας που έχει το όργανο, αποφασίζει και στοχεύει στην επίτευξη ενός στόχου-σκοπού. Αυτοί οι στόχοι-σκοποί μπορεί να αφορούν: α) τη συμπεριφορά του συνόλου των εκπαιδευτικών σε μια σχολική μονάδα ή μιας ομάδας ή και ενός ατόμου β) τα μέσα που χρησιμοποιεί η εκπαιδευτική μονάδα για την εκπαιδευτική διαδικασία και γ) τις σχέσεις των εκπαιδευτικών μιας σχολικής μονάδας με παράγοντες που την επηρεάζουν εντός και εκτός της μονάδας (Αθανασούλα – Ρέππα και συν., 1999:72 και 2008:76).

Ο Κουτούζης (1999:14) θεωρεί ότι κάθε οργανισμός έχει διαφορετικά χαρακτηριστικά ως προς τις λειτουργίες και τους στόχους του, ωστόσο σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό συναντάμε τρία κοινά χαρακτηριστικά με άλλους οργανισμούς, δηλαδή την οργανωτική δομή, το ανθρώπινο δυναμικό και τους αντικειμενικούς σκοπούς. Η «παροχή της εκπαίδευσης» αποτελεί αντικειμενικό σκοπό ενός εκπαιδευτικού οργανισμού και θεωρείται μια γενική έννοια που ο καθένας την αντιλαμβάνεται ανάλογα με την ιδεολογία του. Ακόμη σε οργανισμούς υπάρχει διάκριση ανάμεσα σε «εργαζόμενους-πελάτες-προϊόν», ενώ στον εκπαιδευτικό οργανισμό οι μαθητές κατέχουν και τις τρεις αυτές ιδιότητες (Αθανασούλα-Ρέππα και συν., 1999:27· Μπουζάκης, 2014:4). Για τους εκπαιδευτικούς οργανισμούς, απόφαση είναι μια σειρά ενεργειών προγραμματισμού που στοχεύει στην κατάλληλη επίλυση ενός συγκεκριμένου προβλήματος (Πετρίδου, 1998:204). Ο Μπουζάκης (2014:8) υποστηρίζει ότι η εκπαιδευτική απόφαση είναι «η διαδικασία διατύπωσης διοικητικών πράξεων που αποσκοπεί στην απρόσκοπτη και βέλτιστη πραγματοποίηση των στόχων που έχουν σχέση με τους αντικειμενικούς σκοπούς του οργανισμού».

Η επιλογή της ορθολογικής και αποτελεσματικότερης λύσης από τις υπόλοιπες εναλλακτικές λύσεις αποτελεί στην πράξη μια δύσκολη διαδικασία, καθότι το αποφασίζον στέλεχος ή συλλογικό όργανο καλείται να αποφασίσει χωρίς να γνωρίζει όλους τους παράγοντες που σχετίζονται με το υπάρχον πρόβλημα και το επιθυμητό αποτέλεσμα. Σπάνια ο διευθυντής (manager) μπορεί να καταλήξει σε μια πλήρως ορθολογική λύση, καθότι<sup>6</sup>: α) οι αποφάσεις συνήθως αφορούν το μέλλον, οπότε διακρίνονται από έλλειψη ασφάλειας β) δεν μπορούν να διατυπωθούν όλες οι εναλλακτικές λύσεις, γιατί η κάθε λύση έχει διαφορετικό κόστος, χρόνο πραγματοποίησης και αποτελεσματικότητα γ) είναι αδύνατο να γίνουν αντικείμενο επεξεργασίας όλες οι εναλλακτικές αποφάσεις με τις σύγχρονες τεχνικές υπολογισμού (Σαΐτη & Σαΐτης, 2011:86· Σαΐτης, 2014<sup>a</sup>:88). Οπότε η διαδικασία λήψης απόφασης είναι κάτι παραπάνω από μια επιλογή λύσης και φυσικά δεν στηρίζεται αποκλειστικά στη διαίσθηση του διευθυντή ή στην εμπειρία του από τα προβλήματα που αντιμετωπίστηκαν στο παρελθόν. Συνεπώς, ένας διευθυντής πρέπει να συμβάλλει διαρκώς στη διαμόρφωση και αναμόρφωση του προγραμματισμού,

---

<sup>6</sup> Όσα ακολουθούν αφορούν και τις συνθήκες λήψης απόφασης από συλλογικό όργανο, π.χ. το σύλλογο διδασκόντων.

καθώς και στην ορθή διαδικασία λήψης απόφασης, ώστε να βοηθηθεί σημαντικά η διοικητική λειτουργία του οργανισμού.

Επιπλέον, ο Dale (1965, όπ. αναφ. στο Πασιαρδής, 2004:179) αναφέρει ότι οι αποφάσεις σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό μπορεί να είναι: α) πολιτικές που καθορίζουν τους σκοπούς του οργανισμού β) διοικητικές αποφάσεις που επιβάλλουν την εφαρμογή των πολιτικών αποφάσεων γ) και εκτελεστικές που λαμβάνονται μετά τις πολιτικές και διοικητικές αποφάσεις, με σκοπό την εφαρμογή τους.

Ακόμη κάποιες αποφάσεις σχετίζονται με τους παραγωγικούς πόρους που διαθέτει ο οργανισμός, που στην περίπτωση του εκπαιδευτικού οργανισμού οι πόροι αυτοί είναι: α) το εκπαιδευτικό προσωπικό και οι μαθητές, β) τα προγράμματα μαθημάτων δ) η υλικοτεχνική υποδομή ε) οι εγκαταστάσεις. Η ορθή διαχείριση των παραπάνω πόρων σχετίζεται με την διαδικασία λήψης αποφάσεων και έχει ως σκοπό την εξαγωγή θετικών αποτελεσμάτων για τις συμπεριφορές εκπαιδευτικών, μαθητών και τις σχέσεις μεταξύ των μελών της εκπαιδευτικής μονάδας (Πετρίδου, 2003:87). Για να λειτουργήσει σωστά η σχολική μονάδα και για να έχουν αποτέλεσμα οι αποφάσεις, οι ενέργειες και τα προϊόντα της γνώσης απαιτείται ορθολογική διοίκηση και συνεχής προγραμματισμός - οργάνωση και έλεγχος όλων των παραγωγικών πόρων της εκπαιδευτικής διαδικασίας (Σιδηροπούλου, 2015:40). Η βιωσιμότητα και η εξέλιξη ενός εκπαιδευτικού οργανισμού εξαρτώνται από τις ορθές εκπαιδευτικές αποφάσεις που λαμβάνονται από την πλειοψηφία των εκπαιδευτικών και τον διευθυντή (Αθανασούλα – Ρέππα και συν., 1999:72· Σιδηροπούλου, 2015:18).

## **1.2. Τρόποι σκέψης στη λήψη αποφάσεων σε οργανισμό**

Οι αποφάσεις που λαμβάνουν τα διοικητικά στελέχη εξαρτώνται από τις συνθήκες και τη βαρύτητα του εκάστοτε προβλήματος που παρουσιάζεται στον οργανισμό. Η διοίκηση του οργανισμού, προκειμένου να λάβει σωστές αποφάσεις και για να αντιμετωπιστούν τα υπάρχοντα προβλήματα, χρησιμοποιεί δύο τρόπους σκέψης, το γραμμικό και τον συστηματικό. Στο γραμμικό τρόπο σκέψης, για κάθε πρόβλημα υπάρχει μόνο μια λύση, που θεωρείται σταθερή ως προς τα αποτελέσματά της διαχρονικά. Αντίθετα, ο συστηματικός τρόπος σκέψης αντιμετωπίζει τα προβλήματα ως σύνθετα με περισσότερες από μία αιτίες και αυτό έχει ως αποτέλεσμα να αποδέχεται ότι επιδέχονται περισσότερες από μία λύσεις. Οι

λύσεις αυτές ενδεχομένως επηρεάζουν το σύνολο της λειτουργίας του οργανισμού, καθότι δεν παραμένουν σταθερές (Montana & Charnov, 1993:106-108).

Τα στελέχη, όσον αφορά τη λήψη απόφασης, για την αντιμετώπιση των προβλημάτων του οργανισμού διακρίνονται σε:

- «Στελέχη που αποφεύγουν το πρόβλημα». Προσπαθούν να διατηρήσουν μια πάγια κατάσταση στον οργανισμό και αποφεύγουν συνεχώς τις αλλαγές που χρειάζεται να γίνουν.

- «Στελέχη που αναζητούν το πρόβλημα». Επισημαίνουν στην αρχή τους τα προβλήματα και προβαίνουν σε ενέργειες προς επίλυσή προτού διογκωθούν.

- «Στελέχη που λύνουν το πρόβλημα». Αντιμετωπίζουν δυναμικά τα προβλήματα και δεν διστάζουν, κατόπιν έρευνας, να προχωρήσουν σε αλλαγές επωφελείς για τον οργανισμό (Montana & Charnov, 1993:113-116· Μπουζάκης, 2015:10).

### **1.3. Μοντέλα λήψης αποφάσεων**

Τα μοντέλα λήψης απόφασης διαφέρουν μεταξύ τους στον τρόπο άσκησης της εξουσίας κατά τη διαδικασία λήψης απόφασης και εκτέλεσής της. Αυτά διακρίνονται στο κλασικό, στο διοικητικό και στο συμμετοχικό μοντέλο (Πασιαρδής, 1994:199-204). Το κλασικό μοντέλο είναι αποτέλεσμα της ορθολογικής αντιμετώπισης της πραγματικότητας, με στόχο την εξεύρεση της βέλτιστης λύσης. Το μοντέλο αυτό θεωρείται ουτοπικό, μη ρεαλιστικό και μειονεκτεί στο ότι αυτός που θα πάρει την απόφαση πρέπει να γνωρίζει όλες τις πληροφορίες και τις εναλλακτικές λύσεις του προβλήματος. Το μοντέλο αυτό είναι γραμμικό και ακολουθεί συγκεκριμένη σειρά βημάτων, δηλαδή αναγνωρίζεται και επισημαίνεται το πρόβλημα, καθορίζονται σκοποί και στόχοι, εξερευνώνται όλες οι εναλλακτικές λύσεις και οι συνέπειες κάθε λύσης ξεχωριστά, αξιολογούνται οι σκοποί και στόχοι που τέθηκαν, επιλέγεται η καλύτερη εναλλακτική λύση και, τέλος, εφαρμόζεται και αξιολογείται η απόφαση. Το διοικητικό μοντέλο προτάθηκε από τον Simon (1947), για να καλύψει τις αδυναμίες του κλασικού μοντέλου και στηρίζεται στην ιδέα ότι η λήψη αποφάσεων διοικητικής φύσης είναι μια δυναμική διαδικασία που επιλύει κάποια προβλήματα, αλλά σχεδόν ταυτόχρονα δημιουργεί άλλα. Ακολουθεί μια κυκλική πορεία στα στάδια δράσης της και ο απόλυτος ορθολογισμός στη διαδικασία λήψης απόφασης θεωρείται αδύνατος. Στόχος είναι η

επιδίωξη της πιο ικανοποιητικής λύσης και όχι της τέλειας λύσης. Στο συμμετοχικό μοντέλο λήψης απόφασης συμμετέχουν όλα τα μέλη του οργανισμού.

Στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς ακόμη υπάρχουν μοντέλα που δείχνουν τον τρόπο με τον οποίο λαμβάνεται μια απόφαση και από ποια πρόσωπα λαμβάνεται και ανάλογα χαρακτηρίζονται (Everard & Morris, 1996:53-74· Χατζηπαναγιώτου, 2003:56) αυταρχικό, πειστικό, συμβουλευτικό και συμμετοχικό. Στο αυταρχικό (autocratic) μοντέλο, η απόφαση λαμβάνεται πριν τη συνεδρίαση των μελών του οργανισμού και ο διευθυντής παίρνει μόνος του τις αποφάσεις. Στο πειστικό (persuasive) μοντέλο η απόφαση λαμβάνεται από τον διευθυντή πριν γίνει η συνεδρίαση και, κατά τη διάρκεια της σύσκεψης, ο διευθυντής με τη δύναμη της πειθούς καταφέρνει να έχει και τη συναίνεση των μελών του συλλόγου διδασκόντων. Στο συμβουλευτικό μοντέλο (consultative) ζητούνται οι απόψεις και οι γνώμες των μελών του συλλόγου διδασκόντων, πριν παρθεί η απόφαση, εξασφαλίζοντας με αυτόν τον τρόπο την πιστή εφαρμογή της απόφασης. Στον συμμετοχικό ή συναποφασιστικό ή δημοκρατικό (codeterminate) τρόπο οι αποφάσεις λαμβάνονται με συναίνεση και κατά πλειοψηφία, με αποτέλεσμα όλοι να είναι συνυπεύθυνοι της λήψης και της εφαρμογής της απόφασης.

#### **1.4. Κατηγορίες αποφάσεων σε οργανισμό**

Οι αποφάσεις που λαμβάνονται στο πλαίσιο ενός οργανισμού διακρίνονται σε προγραμματισμένες (programmed) και απρογραμμάτιστες αποφάσεις (non-programmed) (Harrison, 1981:12-13· Κανελλόπουλος, 1990:130-131· Dubrin, 1997:152-154). Οι προγραμματισμένες (programmed) αποφάσεις αφορούν προβλήματα εύκολα ή προβλήματα ρουτίνας που επαναλαμβάνονται στην καθημερινή λειτουργία του οργανισμού. Αυτά τα προβλήματα αντιμετωπίζονται μέσα από καθιερωμένους κανόνες και συστηματικές διαδικασίες<sup>7</sup>, αφού έχουν αντιμετωπιστεί στο παρελθόν και οι λύσεις είναι δοκιμασμένες (Καμπουρίδης, 2002:93· Σαϊτής, 2014<sup>α</sup>:89). Οι προγραμματισμένες αποφάσεις έχουν σταθερή και μεγάλη διάρκεια, αλλά δεν είναι πάντα μόνιμες. Οι αποφάσεις μπορούν να

---

<sup>7</sup> Ειδικά για το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα, οι κανόνες και οι συστηματικές διαδικασίες στην πλειονότητά τους επιβάλλονται από το Υπουργείο Παιδείας, μέσω εγκυκλίων ή και της λοιπής εκπαιδευτικής νομοθεσίας (νόμους, προεδρικά διατάγματα, υπουργικές αποφάσεις).



διαφοροποιηθούν και να αντικατασταθούν από άλλες που επίσης κρατούν για αρκετό χρονικό διάστημα. Τέτοιες αποφάσεις στις σχολικές μονάδες λαμβάνονται στην αρχή της σχολικής χρονιάς και είναι η κατανομή του διδακτικού και εξωδιδακτικού έργου, ο καθορισμός των εφημεριών, οι εγγραφές μαθητών, οι παραγγελίες βιβλίων, η διαδικασία δανεισμού βιβλίων από τη βιβλιοθήκη κ.ά. (Χατζηπαναγιώτου, 2003:47· Μπρίνια, 2008:108· Σαΐτη & Σαΐτης, 2011:88).

Οι απρογραμματίστες αποφάσεις (non-programmed) αφορούν νέα πολύπλοκα προβλήματα, μοναδικά και με συχνότητα εμφάνισης μικρή, που πολύ πιθανόν δεν έχουν αντιμετωπιστεί στο παρελθόν. Τα προβλήματα αυτά που δεν είναι σπάνια, ενδέχεται να παρουσιάζουν ιδιαιτερότητες, με αποτέλεσμα να μην είναι αποτελεσματικές σχετικές λύσεις που έχουν ήδη εφαρμοστεί σε άλλες περιπτώσεις, και δεν υπάρχει σχετική εμπειρία ή κάποιες υποδείξεις για την επίλυσή τους (Μπρίνια, 2008:108· Σαΐτης, 2014α:89· Σαΐτη & Σαΐτης, 2011:88).

Ο διευθυντής και ο σύλλογος διδασκόντων παίρνουν αρκετές αποφάσεις εκτός προγραμματισμού είτε κατά τη διάρκεια προσδιορισμού των στόχων του οργανισμού είτε μέσα από την σχολική καθημερινότητα. Τέτοιες αποφάσεις στη σχολική μονάδα εμφανίζονται ως προβλήματα πρωτόγνωρα που αποτελούν αβέβαιες καταστάσεις και δεν μπορούν να προβλεφθούν (π.χ. η εκδήλωση μιας ξαφνικής επιθετικής συμπεριφοράς μιας ομάδας μαθητών σε ένα μαθητή ή η καταστροφή περιουσίας σχολείου από ομάδες μαθητών, η εισαγωγή μιας καινοτομίας ή ενός μαθήματος, η αλλαγή θεσμικού πλαισίου, η εγγραφή παλιννοστούντων ή αλλοδαπών μαθητών κ.ά.).

Οι αποφάσεις ανάλογα με τον αριθμό των ατόμων που τις λαμβάνουν διακρίνονται σε ατομικές και ομαδικές αποφάσεις. Οι ατομικές αποφάσεις στα σχολεία λαμβάνονται από τον διευθυντή, αξιοποιώντας πληροφορίες που έχει αποκτήσει χωρίς να χρονοτριβεί. Η αποτελεσματικότητα των ατομικών αποφάσεων εξαρτάται από την προσωπικότητα, την εκπαίδευση και την ικανότητα του διευθυντή (Χατζηπαναγιώτου, 2003:45). Ο συντηρητικός διευθυντής θα επιλέξει χαμηλού κινδύνου λύση, ο σχολαστικός διευθυντής είναι αναποφάσιςτος στην επιλογή απόφασης, ενώ ο αυταρχικός διευθυντής δυσκολεύεται στην αναγνώριση προβλημάτων και στη δημιουργία εναλλακτικών λύσεων (Καψάλης, 2005:45· Σιδηροπούλου, 2015:45). Αντίθετα, οι ομαδικές αποφάσεις λαμβάνονται από το σύνολο του οργανισμού (ειδικότερα στις σχολικές μονάδες από το σύλλογο διδασκόντων) και είναι συνήθως χρονοβόρες, λόγω αδυναμίας συντονισμού ή

επικοινωνίας μεταξύ των ατόμων. Οι ομαδικές αποφάσεις μειονεκτούν στο ότι μια άποψη μπορεί να φέρει συγκρούσεις μεταξύ των μελών του οργανισμού ή μια αντίθετη άποψη να μην εκφραστεί ανοιχτά και να προσαρμοστεί καταδεκτικά στις αποφάσεις της πλειοψηφίας (Μπρίνια, 2008:108· Σαΐτης, 2014<sup>α</sup>:90). Στον εκπαιδευτικό οργανισμό οι ομαδικές αποφάσεις, έχουν μεγαλύτερη ακρίβεια, γιατί συνδυάζουν γνώσεις και απόψεις πολλών εκπαιδευτικών που οδηγούν σε περισσότερες εναλλακτικές λύσεις μέσα από δημοκρατική διαδικασία, δηλαδή εφαρμόζεται η αρχή της ισότιμης συμμετοχής των μελών και της συνέργειας των πολλαπλών προτάσεων για την εύρεση αποτελεσματικής λύσης.

Οι αποφάσεις ανάλογα με το διοικητικό επίπεδο στο οποίο λαμβάνονται, διακρίνονται σε στρατηγικές, διαχειριστικές και λειτουργικές αποφάσεις. Οι στρατηγικές αποφάσεις (strategic) ανήκουν στην κατηγορία των μη προγραμματισμένων αποφάσεων και λαμβάνονται από την ανώτερη διοίκηση. Οι αποφάσεις αυτές αφορούν τη χάραξη των κατευθυντήριων γραμμών ολόκληρου του οργανισμού, που προσδιορίζουν τους στόχους-σκοπούς και την κατεύθυνσή του σε σχέση με το κοινωνικό σύνολο (Davies, 1994:346-347· Χατζηπαναγιώτου, 2003:46). Οι διαχειριστικές αποφάσεις (Administrative) λαμβάνονται από τα ανώτερα και μεσαία στελέχη του οργανισμού, με σκοπό την υλοποίηση των στρατηγικών αποφάσεων που πάρθηκαν από την ανώτερη διοίκηση. Οι λειτουργικές αποφάσεις (operational) λαμβάνονται από τα κατώτερα ιεραρχικά στελέχη και αφορούν καθημερινές λειτουργίες του οργανισμού καθώς και την υλοποίηση των αντικειμενικών σκοπών που τέθηκαν από τα μεσαία στελέχη (Montana & Charnov, 1993:22· Αθανασούλα -Ρέππα και συν., 1999:117).

Οι συνθήκες που επικρατούν, όταν τα διοικητικά στελέχη οφείλουν να πάρουν μια απόφαση, διακρίνονται σε: συνθήκες βεβαιότητας (certainty), συνθήκες αβεβαιότητας (uncertainty), συνθήκες κινδύνου (risk). Στις συνθήκες βεβαιότητας (certainty), τα διοικητικά στελέχη παίρνουν μια απόφαση γνωρίζοντας από πριν όλες τις πληροφορίες - μεταβλητές ενός προβλήματος, καθώς και τις επιπτώσεις των ενεργειών ή των λύσεων, με αποτέλεσμα η πιθανότητα λάθους να είναι μικρή (Καψάλης, 2005:47· Μπρίνια, 2008:109). Αντίθετα, στις συνθήκες αβεβαιότητας (uncertainty), η απόφασή τους στηρίζεται σε περιορισμένες πληροφορίες, με αποτέλεσμα ο οργανισμός να μην γνωρίζει εκ των προτέρων την έκβαση όλων των εναλλακτικών λύσεων, τις συνέπειες και τους κινδύνους που υπάρχουν στο πρόβλημα. Τα αποτελέσματα της απόφασης που λαμβάνεται σε συνθήκες

αβεβαιότητας δεν μπορούν ούτε να εκτιμηθούν με ακρίβεια αλλά ούτε και να προβλεφθούν (Χατζηπαναγιώτου, 2003:47-48). Στις συνθήκες κινδύνου (risk), τα διοικητικά στελέχη συνδέουν σχεδόν αποκλειστικά κάθε εναλλακτική λύση με το κόστος αυτής, καθώς και με την εκτίμηση της πιθανότητας επιτυχίας ή αποτυχίας της (π.χ. συμμετοχή σε ένα εκπαιδευτικό Project) (Χατζηπαναγιώτου, 2003:48).

## 1.5. Η διαδικασία λήψης αποφάσεων

Η διαδικασία λήψης αποφάσεων (decision-making), είναι μια δυναμική διαδικασία με συγκεκριμένα βήματα (στάδια) παρόμοια με τον προγραμματισμό και με τελικό στόχο την επίλυση προβλημάτων του οργανισμού. Τα στάδια αποτελούν το κυρίαρχο σημείο στη λήψη μιας ορθολογικής απόφασης και βοηθούν τα διοικητικά στελέχη να οργανώσουν την σκέψη τους και να επιλύσουν το πρόβλημα που τους απασχολεί πιο αποτελεσματικά.

Αρκετοί συγγραφείς υποστηρίζουν ότι τα στάδια της διαδικασίας λήψης αποφάσεων στηρίζονται στο συστηματικό μοντέλο και έχουν το ίδιο περιεχόμενο και την ίδια σημασία, παρά τις παραλλαγές τους ως προς τον αριθμό και την ονομασία των σταδίων (Ανδρέου & Παπακωνσταντίνου, 1994:180-186· Everard & Morris, 1996:48· Μπουραντάς, 2002:65-68· Χατζηπαναγιώτου, 2003:50-51· Μπουρής, 2008:58· Σαϊτης, 2012:126· Σαϊτης, 2014α:94-102). Ως στάδια λήψης απόφασης αναφέρονται τα ακόλουθα:

1) «Η αναγνώριση ή ο προσδιορισμός του προβλήματος», όπου γίνεται εκτίμηση της κατάστασης για ένα πρόβλημα ή για μια ευκαιρία βελτίωσης του οργανισμού. Τα διοικητικά στελέχη ενεργοποιούν τα κοινά ενδιαφέροντά τους για να εντοπίσουν το πρόβλημα<sup>8</sup> και να το περιγράψουν με μια σειρά ερωτήσεων (π.χ. πότε εμφανίστηκε, ποιος το αντιμετωπίζει, τι και πώς επηρεάζει τον οργανισμό, ποια είναι η ουσία του προβλήματος και τι πρέπει να διορθωθεί). Με τα ερωτήματα αυτά

---

<sup>8</sup> Τα στελέχη οφείλουν να αναδιατυπώσουν ορθά το πρόβλημα ώστε να γίνει πιο συγκεκριμένο και κατανοητό (Χατζηπαναγιώτου, 2003:52), διότι αν το πρόβλημα έχει προσδιοριστεί σωστά τότε έχει βρεθεί η μισή λύση του προβλήματος (Armstrong, 1998:326). Ενδεικτικό παράδειγμα λανθασμένης διατύπωσης σε εκπαιδευτικό οργανισμό: «Πολλοί γονείς παραπονέθηκαν στο σύλλογο ότι χάθηκαν τα πράγματα των παιδιών τους». Χρειάζεται να αναδιατυπωθεί και να γίνει πιο συγκεκριμένη: «Δύο γονείς της Α τάξης παραπονέθηκαν ότι έχασαν 2 μολύβια από την κασετίνα τους στην ώρα του διαλείμματος».

γίνεται η συλλογή των στοιχείων, ενώ παράλληλα εξετάζεται και η επιτυχία του αρχικού προγραμματισμού.

2) Η δημιουργία και η ανάπτυξη εναλλακτικών λύσεων<sup>9</sup>, όπου τα στελέχη χρειάζεται να πάρουν αποφάσεις. Είναι απαραίτητο να υπάρχουν τουλάχιστον δύο ή περισσότερες εναλλακτικές λύσεις για να υπάρχει καλύτερο αποτέλεσμα στο πρόβλημα<sup>10</sup> (Ζευγαρίδης, 1978:292). Η ύπαρξη μίας μόνο λύσης είναι πιθανό να έχει αποτέλεσμα λανθασμένο (Koontz & O' Donnell, 1983:297). Σε δύσκολες καταστάσεις προβλημάτων, τα στελέχη θα πρέπει να αναζητήσουν ιδέες ή πληροφορίες<sup>11</sup> από το περιβάλλον τους και να επιμηκύνουν τον χρόνο επώασης

---

<sup>9</sup> Υπάρχουν διάφορες τεχνικές λήψης απόφασης εναλλακτικών λύσεων (Χατζηπαναγιώτου, 2003: α) η μέθοδος της επιχειρησιακής έρευνας (ποσοτική), όπου αρχικά διατυπώνεται μια υπόθεση με το πρόβλημα και κατόπιν συγκεντρώνονται τα στοιχεία με την βοήθεια της Στατιστικής, ενώ στο τέλος επιβεβαιώνεται ή απορρίπτεται η αρχική υπόθεση (π.χ. η επίδοση μαθητών σε ένα γνωστικό αντικείμενο) β) το οργανόγραμμα ή το δέντρο των αποφάσεων, στο οποίο απεικονίζεται μια γραφική παράσταση με τις πιθανές λύσεις για την λύση του προβλήματος και δείχνει τα πιθανά αποτελέσματα μιας πρότασης (π.χ. για αγορά εξοπλισμού) γ) Η τεχνική Delfi, σύμφωνα με την οποία αποστέλλονται ερωτηματολόγια που σε μέλη της ομάδας για να εκφράσουν τις απόψεις τους (Ζαβλανός, 1996:183-184· Μπρίνια, 2008:114) ε) η τεχνική κόστους-ωφέλειας ή θεωρία ουράς ή γραμμή αναμονής, όπου οι αποφάσεις του συλλόγου διδασκόντων συγκρίνονται με την αποτελεσματικότητα και το κόστος ( π.χ. κατανομή διδακτικού προσωπικού ή ειδικοτήτων, εξοπλισμός των σχολικών μονάδων με τις νέες τεχνολογίες) (Σαϊτής, 2011:92) στ) η τεχνική του καταιγισμού ιδεών (brainstorming), όπου ο διευθυντής μαζί με το σύλλογο διδασκόντων εκφράζουν εναλλακτικές λύσεις για το πρόβλημα σε περιορισμένο χρόνο και χωρίς να ασκούν ιδιαίτερη κριτική (Μπρίνια, 2008:113).

<sup>10</sup> Στον εκπαιδευτικό οργανισμό ο σύλλογος διδασκόντων αντιμετωπίζει περιορισμούς (πολιτικούς, νομικούς και οικονομικούς) κατά τη διατύπωση των εναλλακτικών λύσεων, ωστόσο θα ήταν ευνοϊκό να υπάρχει ευελιξία μέσω της άρσης κάποιων περιορισμών (Καμπουρίδης, 2002:97).

<sup>11</sup> Η πληροφορία θα πρέπει να είναι σχετική και κατανοητή, έγκυρη και αξιόπιστη (Schermerhorn, 2012:215).

της σωστής λύσης, μεταβιβάζοντας την απόφαση στην επόμενη μέρα και όχι την ίδια στιγμή που την σκέφτονται.

3) Η αξιολόγηση και η επιλογή εναλλακτικών λύσεων, η οποία γίνεται συγκρίνοντας τους περιορισμούς που έχουν καταγραφεί κατά τη φάση του προσδιορισμού του προβλήματος. Στο στάδιο αυτό, αναπτύσσεται μια στρατηγική για το πώς θα αντιμετωπισθούν ή θα βελτιωθούν τα προβλήματα του οργανισμού. Η μέθοδος που θα χρησιμοποιηθεί για την επιλογή της εναλλακτικής είναι πολύ σημαντική, καθώς επηρεάζει την ποιότητα της απόφασης, και την αποδοχή της από τα στελέχη του οργανισμού.

4) Η επιλογή και εφαρμογή της ιδανικής λύσης, όπου επιλέγεται. Θεωρείται δύσκολο να μην υπάρχει κάποιο μειονέκτημα ή δυσκολία και γι' αυτό κρίνεται απαραίτητο τα στελέχη να αντισταθμίσουν τα κριτήρια που βοηθούν στην επιτυχία του στόχου του οργανισμού. Η επιλεγμένη απόφαση, αν δεν εκτελεστεί σωστά, δεν θα έχει τα επιθυμητά αποτελέσματα και θα οδηγήσει στην επανάληψη της διαδικασίας λήψης αποφάσεων, με αποτέλεσμα να επιβαρύνεται η λειτουργία του οργανισμού.

5) Η αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της απόφασης αποτελεί το τελευταίο στάδιο της διαδικασίας ορθολογικής λήψης απόφασης, όπου εξετάζεται αν η απόφαση είχε επιτυχία ή όχι. Η τελική λύση πρέπει να επιλύει το πρόβλημα και να πετυχαίνει τους σκοπούς του οργανισμού, χωρίς να δημιουργεί νέα προβλήματα στον έλεγχο εφαρμογής της απόφασης και στην αξιολόγησή της (Ρεσ, 2004:46). Η αξιολόγηση προσδιορίζει: α) το βαθμό επίτευξης των στόχων β) τους παράγοντες που βοήθησαν στην επιτυχία ή αποτυχία της απόφασης γ) σε ποιο βαθμό επιλύθηκε το πρόβλημα<sup>12</sup> (Σαΐτης, 2014<sup>α</sup>:94-102).

---

<sup>12</sup> Μια εκπαιδευτική μονάδα σπάνια καταφέρνει να είναι πλήρως αποτελεσματική και επιτυχημένη στο τέλος του διδακτικού έτους. Συνήθως δεν πληροί όλα τα επιθυμητά κριτήρια μιας επιτυχημένης μονάδας, δηλαδή την παροχή άριστης εκπαίδευσης, το χαμηλό οικονομικό κόστος με άριστη και ποιοτική εργασία από το σύλλογο διδασκόντων της σχολικής μονάδας κ.ά. Για την ορθή λήψη αποφάσεων σε μια εκπαιδευτική μονάδα θα πρέπει να εξετάζονται διάφοροι παράγοντες που επηρεάζουν αρνητικά την διαδικασία λήψης αποφάσεων και περιορίζουν την επιτυχία της σχολικής μονάδας, όπως ο συγκεντρωτικός χαρακτήρας του εκπαιδευτικού συστήματος, η γραφειοκρατία, η σύνθεση του συλλόγου διδασκόντων με μέλη που έχουν κακές σχέσεις, η έλλειψη ευελιξίας κατά την διαδικασία των αποφάσεων, το εργασιακό στρες και άγχος, οι κακές σχέσεις με το εξωτερικό περιβάλλον (τοπική κοινωνία), η αδυναμία σωστής πληροφόρησης, η ελλιπής υλικοτεχνική υποδομή και η έλλειψη εκπαιδευτικού προσωπικού (Ρεσ, 2004:48).

## 1.6. Ο σχεδιασμός -προγραμματισμός στους οργανισμούς

Ο σχεδιασμός και ο προγραμματισμός δεν είναι έννοιες ταυτόσημες, διότι ο σχεδιασμός (planning) αφορά τους γενικούς σκοπούς του οργανισμού, με την πραγματοποίησή τους να γίνεται σε βάθος χρόνου (Σαΐτη & Σαΐτης, 2011:61· Βεργιοπούλου, 2015:262), ενώ ο προγραμματισμός (programming) αφορά τους στόχους, τους διαθέσιμους πόρους και τα μέσα που καθορίζονται για την εκτέλεση μιας αρμοδιότητας, με σκοπό την επίτευξη των στόχων του οργανισμού (Λαΐνας, 2000). Ο προγραμματισμός γενικά αποτελεί μια σύνθετη διαδικασία που συνδέεται στενά με την λήψη αποφάσεων, διότι καθορίζει το τι πρέπει να γίνει στο μέλλον στον οργανισμό και πώς να επιτευχθεί (Βεργιοπούλου, 2015:262). Ακόμη ο προγραμματισμός συνδέεται με την λειτουργία του ελέγχου, αφού μετά την υλοποίηση των ενεργειών γίνεται έλεγχος για αν επιτεύχθηκαν οι αρχικοί στόχοι.

Η υλοποίηση του προγραμματισμού μπορεί να συναντήσει διάφορα εμπόδια, όπως είναι η αστάθεια του περιβάλλοντος στο οποίο λειτουργεί ο οργανισμός, η έλλειψη χρόνου και το υψηλό κόστος που απαιτείται για έναν σωστό προγραμματισμό, η εσωτερική αντίσταση στην αλλαγή των μελών του οργανισμού καθώς και η τεχνολογική, οικονομική και κοινωνική πολιτική (Σαΐτης, 2000:78-81· Σαΐτη, 2008:94· Σαΐτη και Σαΐτης, 2011:70-71· Βεργιοπούλου, 2015:263). Ωστόσο τα πλεονεκτήματα της εφαρμογής του σχεδιασμού-προγραμματισμού είναι αρκετά διότι υπάρχει καλύτερος συντονισμός<sup>13</sup>, και προσανατολισμός στο μέλλον, μεγαλύτερη συμμετοχή στην υλοποίηση των δράσεων, και τέλος καλύτερος έλεγχος (Ζαβλανός, 1998:98).

## 1.7. Μορφές προγραμματισμού

Στη διοίκηση υπάρχουν τρία βασικά είδη που αφορούν τον προγραμματισμό των αποφάσεων (Πετρίδου, 2006:219· Σαΐτη & Σαΐτης, 2011:66· Σαΐτης, 2014:56):  
α) ο στρατηγικός προγραμματισμός (strategic) που υλοποιείται από την ανώτατη διοίκηση. Αναλύει το εξωτερικό περιβάλλον και καθορίζει την κατεύθυνση που

---

<sup>13</sup> Στον προγραμματισμό και την υλοποίηση είναι απαραίτητη η εμπλοκή και ο συντονισμός των μελών του οργανισμού, διότι η εμπειρία και οι γνώσεις των μελών καθιστούν αποτελεσματικότερη την υλοποίηση του προγραμματισμού καθώς και την ορθών αποφάσεων (Μπρίνια, 2008:118).

πρέπει να λάβει ο οργανισμός. Έχει μεγάλη χρονική διάρκεια (>5 έτη) και αφορά μακροπρόθεσμα προγράμματα. Οι στόχοι είναι μακροπρόθεσμοι και οι αποφάσεις που υλοποιούνται είναι σημαντικές για τον οργανισμό β) ο λειτουργικός προγραμματισμός (operational) που υλοποιείται από τα κατώτερα κλιμάκια της διοίκησης του οργανισμού και στοχεύει να υλοποιήσει λειτουργικούς στόχους βραχυπρόθεσμης διάρκειας (1-12 εβδομάδες). Αφορά καθημερινές δραστηριότητες ή προβλήματα που αντιμετωπίζει ο διευθυντής (manager) γ) ο τακτικός προγραμματισμός, όπου πραγματοποιούνται μεσοπρόθεσμα προγράμματα. Στον σχεδιασμό των προγραμμάτων του λειτουργικού και τακτικού προγραμματισμού, οι στόχοι είναι λεπτομερείς και εξειδικευμένοι με συνέπειες μικρότερες του στρατηγικού, διότι συμμετέχουν τα μεσαία και κατώτερα στελέχη του οργανισμού.

Ακόμη, ο προγραμματισμός ανάλογα με το χρόνο που χρειάζεται για την υλοποίηση της απόφασης διακρίνεται σε (Πετρίδου, 2006:219· Σαΐτη, 2008:91· Σαΐτη & Σαΐτης, 2011:66· Σαΐτης, 2014:56· Χυτήρης & Άννινος, 2015:23): α) βραχυχρόνιο, όπου τα προγράμματα υλοποιούνται σε διάστημα μερικών εβδομάδων έως 1 χρόνο β) μεσοπρόθεσμο, όπου τα προγράμματα έχουν χρονική διάρκεια 1 έως 3 χρόνια γ) μακροχρόνιο, όπου τα προγράμματα έχουν χρονική διάρκεια υλοποίησης τριών μέχρι 10 ετών. Το χρονικό εύρος του προγραμματισμού εξαρτάται από το αντικείμενο με το οποίο ασχολείται ο οργανισμός.

Επιπλέον, ο προγραμματισμός ανάλογα την τη πορεία της απόφασης και το κριτήριο της ελαστικότητας διακρίνεται σε (Σαΐτη, 2008:91-2· Σαΐτη & Σαΐτης, 2011:66· Σαΐτης, 2014:56): α) ευέλικτο ή ελαστικό, όπου τα προγράμματα είναι ευέλικτα, παρέχουν μια γενική κατεύθυνση στο διοικητικό στέλεχος και επιδέχονται αναπροσαρμογής και β) ανελαστικό ή άκαμπτο, στο πλαίσιο του οποίου δεν παρέχεται η δυνατότητα προσαρμογής των προγραμμάτων σε τυχόν αλλαγή των δεδομένων του περιβάλλοντος.

Για να είναι αποτελεσματικός ο προγραμματισμός, πρέπει όλα τα διοικητικά στελέχη να έχουν αρμοδιότητα σχετικά με το σχεδιασμό προγραμμάτων, αλλά και να διαθέτουν σχετικές γνώσεις, όλα τα είδη προγραμματισμού να συνδέονται με τους γενικούς ή ειδικούς σκοπούς του οργανισμού και να τηρούνται κάποιες αρχές κατά τον σχεδιασμό και την υλοποίηση του προγραμματισμού. Οι αρχές αυτές είναι: α) η «αρχή της χρονικής δέσμευσης», δηλαδή τα στελέχη πρέπει να υλοποιούν τους στόχους και τα σχέδια δράσης μέσα σε καθορισμένα χρονικά όρια. β) η «αρχή της διόρθωσης», όπου τα στελέχη εφαρμόζουν περιοδικό έλεγχο για να διορθώνονται τα

προγράμματα και τα σχέδια δράσης, όταν εμφανίζονται κίνδυνοι και απειλές από το εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού. γ) η «αρχή της ελαστικότητας ή ευκαμψίας», δηλαδή κάθε πρόγραμμα πρέπει να χαρακτηρίζεται από ελαστικότητα, ευκαμψία και δυνατότητα προσαρμογής λόγω των αστάθμητων παραγόντων και μεταβολών του περιβάλλοντος (Koontz & O' Donnell, 1983:233· Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης, 2008:136-140).

## **1.8. Η διαδικασία του προγραμματισμού**

Η διαδικασία του προγραμματισμού καταρτίζεται σταδιακά, ακολουθώντας όχι απαραίτητα τη γραμμική πορεία (δηλαδή μια ομαλή πορεία που δεν θα επηρεάζεται εύκολα από αστάθμητους παράγοντες) των παρακάτω σταδίων (Κατσαρός, 2008:60-61· Πετρίδου, 2003:94· Πετρίδου, 2006: 211):

α) Οριοθέτηση-καθορισμός της αποστολής<sup>14</sup> (mission) του οργανισμού, δηλαδή διευκρίνιση στόχων, σκοπών και οράματος του οργανισμού μέσω της διοικητικής, εκπαιδευτικής και παιδαγωγικής δράσης (Μπρίνια, 2008:122). Ο διευθυντής του οργανισμού οφείλει να διαμορφώσει ένα όραμα με συγκεκριμένους σκοπούς και να το επικοινωνεί στο προσωπικό, δεσμεύοντάς το για την ορθή υλοποίηση των αποφάσεων που έχουν ληφθεί (Brătianu & Bălănescu, 2008).

β) Προσδιορισμός της τρέχουσας κατάστασης του οργανισμού.

γ) Ανάλυση εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος, δηλαδή ο προσδιορισμός των δυνατών και αδύνατων σημείων του εσωτερικού περιβάλλοντος και των ευκαιριών-απειλών του εξωτερικού περιβάλλοντος, προκειμένου να ληφθούν οι βέλτιστες αποφάσεις (Πετρίδου, 2000). Στο στάδιο αυτό υπάρχουν τα ερωτήματα: ποιοι είναι οι σκοποί και πόσο απέχουμε, τι μέσα διαθέτουμε, ποιες είναι δυνατότητες και αδυναμίες στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον (Κατσαρός, 2008:61).

---

<sup>14</sup> Η αποσαφήνιση της αποστολής και ο καθορισμός των αντικειμενικών στόχων του εκπαιδευτικού οργανισμού αποτελεί μέρος της διοίκησης με αντικειμενικούς σκοπούς (Management By Objectives – MBO). Στην περίπτωση αυτή η ανώτατη διοίκηση του οργανισμού, θέτει σε κάθε στέλεχος σαφείς και καθορισμένους στόχους με χρονικό όριο, λαμβάνοντας υπόψη τις συνθήκες που επικρατούν, τους πόρους και μέσα που είναι διαθέσιμα. Οι στόχοι της οργάνωσης είναι σημαντικοί, σε κάποιο βαθμό ελαστικοί και μετρήσιμοι (Ζαβλανός, 1998: 118-9).



δ) Καθορισμός αντικειμενικών στόχων, στον οποίο βοηθάει η ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος, ώστε να συγκεκριμενοποιηθεί ο σκοπός (Πετρίδου, 2000· Σαΐτης, 2014:53).

ε) Διαμόρφωση πολιτικών, δηλαδή διατύπωση κατευθυντήριων σκοπών και γραμμών που διευκολύνουν τη λήψη απόφασης και την ανάληψη δράσης με κάποιο βαθμό σταθερότητας και συνέπειας στην επίτευξη των στόχων (Koontz & O' Donnell, 1983:206· Κατσαρός, 2008:61).

στ) Επιλογή δράσεων και έλεγχος αποτελεσμάτων. Αφού ολοκληρωθούν οι διεργασίες του προγραμματισμού, ακολουθεί η επιλογή δράσεων και κατάρτιση προγραμμάτων για την κάλυψη αναγκών του οργανισμού. Τα προγράμματα δράσης υλοποιούνται με συγκεκριμένους κανόνες και βήματα. Μετά από την υλοποίηση των προγραμμάτων δράσης αξιολογείται η επιτυχία ή αποτυχία των αποτελεσμάτων (Σαΐτης, 2000:123· Σαΐτη & Σαΐτης, 2011:65).

### **1.9. Σχεδιασμός-προγραμματισμός στη σχολική μονάδα**

Η σχολική μονάδα, ως έννοια, αποτελεί ένα δυναμικό σύστημα αλληλεπιδράσεων που αποκομίζει πόρους από το περιβάλλον (διδακτικό προσωπικό, μαθητές), μέσω της εκπαιδευτικής διαδικασίας, και παράγει μορφωμένους μαθητές και αποφοίτους (Hoy & Miskel, 2007:54).

Η σημαντικότητα του εκπαιδευτικού σχεδιασμού-προγραμματισμού στη σχολική μονάδα βασίζεται στην άποψη ότι αποτελεί «τον ορθολογικό τρόπο σκέψης και δράσης για την επιλογή της βέλτιστης λύσης και μεγιστοποιεί τα αποτελέσματα μέσω της ορθής κατανομής μέσων και πόρων» (Λαμπρόπουλος και Σταυλιώτη, 2006:65). Ο προγραμματισμός δράσης και η ορθή λήψη αποφάσεων αποτελούν βασικά στοιχεία της Διοίκησης της Ποιότητας της εκπαιδευτικής μονάδας, η οποία κινείται ανάμεσα σε τρεις βασικούς άξονες: τον καθορισμό των περιεχομένων του προγραμματισμού, την περιγραφή της διαδικασίας του προγραμματισμού και τέλος την περιγραφή της διαδικασίας λήψης απόφασης. Ο εκπαιδευτικός προγραμματισμός προϋποθέτει τη συμμετοχή όλων των εκπαιδευτικών και των οργάνων διοίκησης της σχολικής μονάδας, για τη λήψη ορθών αποφάσεων, οι οποίες συντελούν στην ανάπτυξη του παιδαγωγικού, του εκπαιδευτικού και

διοικητικού έργου του οργανισμού (Ανδρέου & Παπακωνσταντίνου, 1994· Χατζηπαναγιώτου, 2003:74· Παπαναούμ, 2000:69· Πετρίδου, 2003:92).

Ο εκπαιδευτικός σχεδιασμός-προγραμματισμός αφορά (Σαΐτη, 2008:99-100):  
α) τον καθορισμό της εκπαιδευτικής πολιτικής που στοχεύει στην ικανοποίηση των ατομικών αναγκών και του κοινωνικού συνόλου β) τον καθορισμό αντικειμενικών σκοπών της εκπαίδευσης, δηλαδή ανάλογα με τους τύπους των εκπαιδευτικών οργανισμών, διατυπώνονται οι αντίστοιχοι αντικειμενικοί σκοποί και επιλέγονται τα μέσα που θα χρειασθούν για την υλοποίησή τους, καθώς και οι τρόποι εφαρμογής γ) τον καθορισμό της εργασίας για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

Στον εκπαιδευτικό σχεδιασμό-προγραμματισμό σε μια εκπαιδευτική μονάδα υπάρχει: α) ο λειτουργικός προγραμματισμός που είναι ένα μέρος του προγραμματισμού, αφορά τις τρέχουσες και βραχυπρόθεσμες λειτουργίες της<sup>15</sup> β) ο στρατηγικός προγραμματισμός που αφορά τους στόχους της εκπαιδευτικής μονάδας σε διοικητικά και σε παιδαγωγικά θέματα για την πραγμάτωση του οράματός της.

Το είδος του εκπαιδευτικού σχεδιασμού-προγραμματισμού καθορίζει τα προγράμματα δράσης που ανάλογα με τη χρονική διάρκεια τους διακρίνονται σε: α) βραχυπρόθεσμα προγράμματα (micro planning), που αφορούν μελλοντικές μεταβολές που θα συμβούν εντός ενός σχολικού έτους β) μακροπρόθεσμα προγράμματα (macro planning) που περιλαμβάνουν μακροπρόθεσμες αλλαγές του εκπαιδευτικού συστήματος και την καταγραφή και τον προσδιορισμό των επιδιωκόμενων εκπαιδευτικών αλλαγών.

Ωστόσο, η διοίκηση των αντικειμενικών σκοπών δεν μπορεί εύκολα να εφαρμοστεί σε όλες τις βαθμίδες εκπαίδευσης λόγω της απαίτησης διατύπωσης των σκοπών με σαφήνεια (Ζαβλανός, 1998:118-9). Αυτό οφείλεται στο ότι οι εκπαιδευτικοί δεν συμμετέχουν στη διατύπωση των στόχων, διότι αυτοί τίθενται από την κεντρική εξουσία (top-down), η οποία δεν προσδίδει κίνητρα (συνεισφοράς-ανταμοιβής) για επαγγελματική ανέλιξη των εκπαιδευτικών, ενώ απουσιάζει η σταθερότητα του εκπαιδευτικού προσωπικού και η υποστήριξή της στις συνεχόμενες αλλαγές (Σαΐτης, 2008:99· Σαΐτη & Σαΐτης, 2011:74).

---

<sup>15</sup> Τρέχουσες και βραχυπρόθεσμες λειτουργίες είναι: ανάθεση τάξεων, προγραμματισμός κάλυψης διδακτέας ύλης, παιδαγωγικές και σχολικές δράσεις, εκπαιδευτικές επισκέψεις, θέματα υγιεινής και καθαρότητας του σχολείου, εξοπλισμός σχολικών μονάδων, σχέσεις γονέων κ.ά.

Η άσκηση του προγραμματισμού και η διαμόρφωση του στρατηγικού προγραμματισμού προϋποθέτει την αυτονομία της εκπαιδευτικής μονάδας αλλά λόγω του συγκεντρωτικού και γραφειοκρατικού χαρακτήρα του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος και του αυστηρού θεσμικού πλαισίου, η εκπαιδευτική μονάδα έχει ελάχιστες δυνατότητες στρατηγικού προγραμματισμού<sup>16</sup> (Αθανασούλα – Ρέππα και συν., 1999:108-109· Λαΐνας, 2000).

---

<sup>16</sup> Οι δυνατότητες του στρατηγικού προγραμματισμού της εκπαιδευτικής μονάδας περιορίζονται, γιατί στο επίπεδό της δεν παρέχεται η αρμοδιότητα λήψης απόφασης σε τομείς που αφορούν: α) το περιεχόμενο των σπουδών και διδασκαλίας, ο οποίος περιλαμβάνει τους σκοπούς της εκπαίδευσης, τα μαθήματα και ώρες διδασκαλίας, σχολικά εγχειρίδια κ.ά. β) το εκπαιδευτικό προσωπικό, δηλαδή τον προσδιορισμό των απαιτούμενων προσόντων, την πρόσληψη-απόλυση, τα δικαιώματα-υποχρεώσεις του εκπαιδευτικού. προσωπικού κ.ά. γ) τα οικονομικά όπως είναι η χρηματοδότηση σχολικών μονάδων, ο εξοπλισμός, η μισθοδοσία κ.ά. δ) οι εισροές και σχέσεις με το εξωτερικό περιβάλλον όπως η επιλογή και εγγραφή μαθητών και μαθητριών, ο συναγωνισμός με άλλες σχολικές μονάδες κ.ά. (Λαΐνας, 2000).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΤΟ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ - ΘΕΣΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

### 1. Δομή και οργάνωση του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος

Η δομή και η οργάνωση του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος στηρίζεται στις αρχές του Fayol της «ιεραρχικής κλίμακας» και της «ενότητας της διευθύνσεως», αλλά επηρεάζεται και από το γραφειοκρατικό μοντέλο διοίκησης του Γερμανού κοινωνιολόγου Max Weber. Με βάση τις αρχές του Fayol, κάθε υπάλληλος έχει έναν προϊστάμενο μέσω του οποίου συνδέεται με τα ανώτερα ιεραρχικά κλιμάκια, ενώ η τυπική αυτή δομή καθορίζει τις αρμοδιότητες του καθενός μέσα στον οργανισμό (ποιος κάνει τι), την ευθύνη του καθενός (ποιος είναι υπεύθυνος για κάτι), ποιος λαμβάνει αποφάσεις και σε ποιον αναφέρεται η εκτέλεση των αποφάσεων (Χατζηπαναγιώτου 2003:38-39· Μπουραντάς, 2005:113).

Τα βασικά χαρακτηριστικά του γραφειοκρατικού μοντέλου οργάνωσης και διοίκησης του εκπαιδευτικού οργανισμού είναι: α) Ο συγκεντρωτισμός στη λήψη αποφάσεων και η ιεραρχική δομή της εξουσίας, όπου διαβιβάζονται εντολές από πάνω προς τα κάτω, έχοντας στην κορυφή της διοικητικής πυραμίδας το αρμόδιο υπουργείο (εθνικό επίπεδο) προς τα ενδιαμέσα στελέχη (Περιφερειακό Διευθυντή και Διευθυντές Εκπαίδευσης - περιφερειακό επίπεδο) και από εκεί στους διευθυντές των σχολείων (τοπικό επίπεδο), οι οποίοι φροντίζουν για την εφαρμογή των εντολών από τους εκπαιδευτικούς (Montana & Charnov, 2005:130-131· Δρούλια & Πολίτης, 2008:161· Σιδηροπούλου, 2015:53-57). β) Η τυποποίηση και ο σαφής καταμερισμός της εργασίας στο προσωπικό που είναι επιλεγμένο με βάση την εξειδίκευσή του. γ) Η ύπαρξη κανόνων ρύθμισης των διαδικασιών και της συμπεριφοράς. Οι κανόνες αυτοί στα σχολεία αφορούν κυρίως τους μαθητές, αλλά σχετίζονται και με τη συμπεριφορά των εκπαιδευτικών και καλύπτουν διάφορες πτυχές της σχολικής ζωής, από θέματα διδασκαλίας και μάθησης έως τον τρόπο επαφής των εκπαιδευτικών με τους γονείς των μαθητών. δ) Η έμφαση στις τυπικές και απρόσωπες σχέσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών, εκπαιδευτικών και μαθητών, γονέων και κάθε εμπλεκόμενου. ε) Η πρόσληψη και υπηρεσιακή προαγωγή του προσωπικού με βάση τα επαγγελματικά προσόντα και την εμπειρία και με

συγκεκριμένες τυπικές διαδικασίες. στ) και, τέλος, η έμφαση σε έναν προσανατολισμό προς τους σκοπούς της εκπαίδευσης, οι οποίοι καθορίζονται από το ανώτατο επίπεδο της ιεραρχίας και τους ειδικότερους σκοπούς του σχολείου προς την επίτευξη των οποίων πρέπει να κατευθύνεται η δράση όλων των μελών του οργανισμού. Σύμφωνα με τα παραπάνω, ο προγραμματισμός αποτελεί πολύπλοκη και δύσκολη υπόθεση, γιατί μια ακατάλληλη δομή μπορεί να δημιουργήσει ποικίλα προβλήματα (έλλειψη συντονισμού, λανθασμένες αποφάσεις) (Καμπουρίδης, 2002:41· Hoy & Miskel, 2005: 76-77· Σαΐτης, 2007:59-63· Κατσαρός, 2008: 32).

Ο προγραμματισμός και οι αποφάσεις που λαμβάνονται από το Υπουργείο και τα αρμόδια στελέχη (εθνικό επίπεδο) είναι μακροπρόθεσμες στρατηγικές και αφορούν θέματα εκπαιδευτικής πολιτικής, δηλαδή το σχεδιασμό-προγραμματισμό των αναλυτικών προγραμμάτων, διορισμούς και μεταθέσεις εκπαιδευτικών, παροχή εκπαιδευτικών μέσων στα σχολεία, κατανομή πόρων στις βαθμίδες εκπαίδευσης, τον τρόπο επιλογής επιμόρφωσης και αξιολόγησης εκπαιδευτικών της σχολικής μονάδας, τις συγχωνεύσεις σχολείων κ.ά. (Μπάκας, 2007:50· Σαΐτης, 2008<sup>β</sup>:19· Βεργιοπούλου, 2015). Ο προγραμματισμός και οι αποφάσεις που λαμβάνονται από τον Περιφερειακό Διευθυντή και τους Διευθυντές Εκπαίδευσης (περιφερειακό επίπεδο) αφορούν εκτελεστικές, διοικητικές αρμοδιότητες της Περιφέρειας/Νομαρχίας (δεκατρείς Περιφερειακές Διευθύνσεις Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης) (Δρούλια & Πολίτης, 2008: 167· Σαΐτης, 2008: 19-20). Οι Διευθυντές Εκπαίδευσης εποπτεύουν διάφορα θέματα, όπως τη διοικητική πράξη προσωρινής τοποθέτησης νεοδιοριστού εκπαιδευτικού με πρόταση του Περιφερειακού Υπηρεσιακού Συμβουλίου Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης (ΠΥΣΠΕ) ή του Περιφερειακού Υπηρεσιακού Συμβουλίου Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (ΠΥΣΔΕ), την ίδρυση ή συγχώνευση ή υποβιβασμό ή κατάργηση σχολικών μονάδων, την πρόσληψη προσωρινών αναπληρωτών, συνεργασίες με τους συλλόγους γονέων και εκπαιδευτικών κ.ά. Στις Περιφερειακές Διευθύνσεις Εκπαίδευσης, στις οποίες λειτουργεί ένα Ανώτατο Περιφερειακό Υπηρεσιακό Συμβούλιο Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης (ΑΠΥΣΠΕ) και ένα αντίστοιχο Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (ΑΠΥΣΔΕ) (Δρούλια & Πολίτης, 2008: 160). Ο σχεδιασμός-προγραμματισμός στη σχολική μονάδα (τοπικό επίπεδο) πραγματοποιείται από το διευθυντή, τον υποδιευθυντή και το σύλλογο διδασκόντων (Μπάκας, 2007:50) και αφορά θέματα καταμερισμού της εργασίας και οργάνωσης του σχολικού περιβάλλοντος (Δρούλια & Πολίτης, 2008: 160· Βεργιοπούλου, 2015).

Η δομή του εκπαιδευτικού συστήματος διακρίνεται σε προσχολική αγωγή, πρωτοβάθμια εκπαίδευση (Νηπιαγωγείο και το Δημοτικό), δευτεροβάθμια εκπαίδευση (Γυμνάσια και τα Γενικά Λύκεια), δευτεροβάθμια τεχνική εκπαίδευση (επαγγελματικά λύκεια), ανώτερη εκπαίδευση, ανώτατη εκπαίδευση (Πανεπιστήμια και τεχνολογικά ιδρύματα), διοικητική δομή (Σαΐτης, 2008<sup>α</sup>:3). Σε καθεμιά από τις δομές αυτές υπάρχει η κεντρική εξουσία, η οποία συνυπάρχει σε όλα τα επίπεδα ενός συστήματος και ασκεί: α) δράση επίδρασης, όταν δεν θέλει να εξαναγκάσει τις δομές αλλά θέλει να τις πείσει μέσω οδηγιών και διευκρινήσεων. β) δράση επιβολής, όταν δηλαδή με την βοήθεια της νομοθεσίας προσθέτει νέες δομές που αναγκάζονται να τις δεχτούν οι υπάρχουσες δομές. γ) δράση πειθαρχίας ή εξαναγκασμού, που ακολουθεί την δράση επιβολής και επιβάλλεται με διορθωτικές παρεμβάσεις προς εξαναγκασμό της δομής να συμμορφωθεί στις εξελίξεις, όταν υπάρχει ανισορροπία δυναμικότητας στο σύστημα (Ανδρέου & Παπακωνσταντίνου 1994:62-79).

Όλες οι βαθμίδες δημόσιας ή ιδιωτικής εκπαίδευσης, καθώς και της ειδικής αγωγής, επιβλέπονται από το Υπουργείο Παιδείας, το οποίο πραγματοποιεί συγκεντρωτικό έλεγχο με τη διαμόρφωση του προγράμματος σπουδών, το διορισμό του προσωπικού και τον έλεγχο της χρηματοδότησης, ενώ παράλληλα έχει εξουσιαστικό ρόλο, επειδή διαθέτει αποφασιστικές αρμοδιότητες για κάθε ζήτημα (Ιορδανίδης, 2002:59-70). Ακόμη το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα διέπεται από ένα σύνολο νόμων, προεδρικών διαταγμάτων, υπουργικών αποφάσεων, εγκυκλίων που ρυθμίζουν την καλύτερη λειτουργία του.

Ωστόσο, παρά την υπάρχουσα νομοθεσία, στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα, λόγω του συγκεντρωτικού και γραφειοκρατικού του χαρακτήρα, προκαλούνται συχνά διάφορες δυσλειτουργίες και παρατηρούνται αδυναμίες ή κωλύματα στην αντιμετώπιση διαφόρων αναγκών, με αποτέλεσμα να προκύπτει επιτακτική η ανάγκη για αποκέντρωση και νέες προτάσεις για περισσότερη αυτονομία.

## **2.1. Τα όργανα διοίκησης της σχολικής μονάδας**

Η σχολική μονάδα είναι ένα δυναμικό κοινωνικό σύστημα με διάσταση παιδαγωγική, εκπαιδευτική και διοικητική. Παράλληλα, είναι διαρθρωμένη με συγκεκριμένη νομική και οργανωτική, επικοινωνιακή και κοινωνική δομή

(Κωνσταντίνου, 2015:18). Σε όλες τις πολιτισμένες κοινωνίες αποτελεί «τη σπουδαιότερη εστία προγραμματισμένης αγωγής και μάθησης» (Ξωχέλλης, 1981:71) και βρίσκεται σε συνεχή αλληλεπίδραση με το κοινωνικό-πολιτικό, οικονομικό, τεχνολογικό και πολιτιστικό σύστημα με το οποίο συνυπάρχει (Σαΐτη, 2007:114-115). Η σχολική μονάδα επιδιώκει την παροχή εκπαίδευσης με την οργάνωση ανθρώπων, μέσων, λειτουργιών και τυπικών δομών που συντονίζονται και στηρίζονται στη δράση αλληλεπίδρασης μεταξύ τους (Davies, 1981:47-48).

Η σχολική μονάδα είναι ένα ανοιχτό κοινωνικό σύστημα εξαρτώμενο από αλληπάλλληλα μικρά υποσυστήματα που στοχεύουν στην εφαρμογή της εκπαιδευτικής πολιτικής (Πετρίδου, 2000:51). Ο διευθυντής, οι διδάσκοντες, οι μαθητές, το βοηθητικό προσωπικό, οι γονείς, επιτελούν συγκεκριμένο ρόλο μέσα στον εκπαιδευτικό οργανισμό και λαμβάνουν αποφάσεις ανάλογα με τη θέση τους. Η εξουσία των μελών αυτών έχει συγκεκριμένη κλιμακωτή ιεράρχηση, με σκοπό την καλύτερη λειτουργία της σχολικής μονάδας (Καμπουρίδης, 2002:25). Η συμπεριφορά και οι αποφάσεις των εκπαιδευτικών εξαρτώνται από την εκπαιδευτική νομοθεσία, η οποία ορίζει για τους εκπαιδευτικούς σαφείς και συγκεκριμένους ρόλους μέσα στο σχολείο (Πετρίδου, 2003:96), ενώ ένα μέρος της συμπεριλαμβάνει την επιβολή ενός συστήματος αμοιβών ή κυρώσεων ανάλογα με την περίπτωση (Καμπουρίδης, 2002:25).

Η διαδικασία λήψης απόφασης αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της διοικητικής λειτουργίας της μονάδας, που συνδέεται άμεσα με τη διαδικασία του προγραμματισμού. Ο διευθυντής μαζί με το σύλλογο διδασκόντων προγραμματίζουν και αποφασίζουν ποιους στόχους θα θέσουν και με ποια μέσα θα πραγματοποιηθούν οι στόχοι, σε ποιους θα αναθέσουν την υλοποίησή τους και, στο τέλος της σχολικής χρονιάς, αξιολογούν και ελέγχουν αν επιτεύχθηκαν οι αρχικοί στόχοι (Σαΐτης, 2014:52-53).

Τα όργανα διοίκησης που συμμετέχουν στη σχολική μονάδα αποτελούν αλυσίδα στην πυραμίδα της ιεραρχικής εξουσίας, δηλαδή υπάρχει εξάρτηση μεταξύ του διευθυντή ή υποδιευθυντή και των εκπαιδευτικών (Ανδρής, 2015:152-3). Οι αρμοδιότητες των οργάνων διοίκησης της σχολικής μονάδας, ανάλογα με την ιεραρχική κλίμακα εξουσίας διακρίνονται σε: α) διδακτικές που αφορούν εκπαιδευτικούς β) διοικητικές που αφορούν τους διευθυντές και υποδιευθυντές σχολικών μονάδων και τους συλλόγους διδασκόντων γ) επιστημονικές και παιδαγωγικές (Συντονιστές Εκπαιδευτικού Έργου) δ) λαϊκοσυμμετοχικές που

αφορούν τη σχολική επιτροπή, σύλλογος γονέων, μαθητικές κοινότητες (Παπαναούμ, 1995:69). Τα όργανα διοίκησης της ελληνικής σχολικής μονάδας είναι:

1. Ο διευθυντής και ο υποδιευθυντής της μονάδας. Ο διευθυντής είναι ο επικεφαλής της σχολικής μονάδας και ασκεί εξουσία σε όλο το εκπαιδευτικό και διοικητικό προσωπικό της. Ο υποδιευθυντής αναπληρώνει τον διευθυντή του σχολείου, όταν δεν υπάρχει ή απουσιάζει και αναλαμβάνει ένα μέρος από τις αρμοδιότητες του Διευθυντή, για να μπορεί αυτός να ασχολείται περισσότερο με το εκπαιδευτικό έργο του σχολείου<sup>17</sup> (Ματσαγγούρας, Γιαλούρης & Κουλουμπαρίτση, 2014: 250).

2. Ο σύλλογος διδασκόντων που αποτελείται από όλους τους διδάσκοντες με οποιαδήποτε σχέση εργασίας (μόνιμους ή αναπληρωτές). Πρόεδρος είναι ο διευθυντής της σχολικής μονάδας ή ο νόμιμος αναπληρωτής του. Αποτελεί συλλογικό όργανο, με σκοπό τη χάραξη κατευθύνσεων για την καλύτερη εφαρμογή της εκπαιδευτικής πολιτικής και την καλύτερη λειτουργία του σχολείου (Κωτσίκη, 1993:215).

3. Το σχολικό συμβούλιο που αποσκοπεί στην εξασφάλιση της ομαλής λειτουργίας του σχολείου και στην καθιέρωση συνεργασίας και αμοιβαίας επικοινωνίας των διδασκόντων με τους γονείς των μαθητών. Το σχολικό συμβούλιο προεδρεύεται από το διευθυντή της σχολικής μονάδας και αποτελείται από το σύλλογο διδασκόντων, τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου του συλλόγου γονέων και κηδεμόνων καθώς και από τον εκπρόσωπο της τοπικής αυτοδιοίκησης στη σχολική επιτροπή<sup>18</sup>.

4. Η σχολική επιτροπή που διοικείται από διοικητικό συμβούλιο αποτελούμενο από πέντε έως δεκαπέντε μέλη, δηλαδή από δύο διευθυντές των πέντε αρχαιότερων σχολικών μονάδων της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης<sup>19</sup>. Ακόμη αποτελείται από έναν διευθυντή των νηπιαγωγείων, έναν εκπρόσωπο των γονέων, έναν εκπρόσωπο των μαθητικών κοινοτήτων της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Με

---

<sup>17</sup> Αριθ.Φ.353.1/324/105657/Δ1/ 08-10-2002 Υ.Α., ΦΕΚ 1340 Β'/16-10-2002, άρθρα 28, 29, 30, 31.

<sup>18</sup> Ν.1566/85 άρθρο 51 και όπ. αναφ. στο Κωτσίκη, 1993:220· Κώτσης, 1996:486-487. Στο σχολικό συμβούλιο σχολείων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης μετέχουν και τρεις εκπρόσωποι των μαθητικών κοινοτήτων.

<sup>19</sup> Αριθ.1926/1334 Υ.Α., ΦΕΚ 318 Β'/25-02-2011, άρθρο 1 και Αριθ. οικ. 1940 Υ.Α., ΦΕΚ 310 Β'/02-02-2018.



απόφαση της σχολικής επιτροπής λειτουργεί για κάθε σχολική μονάδα το «Συμβούλιο Σχολικής Κοινότητας», το οποίο αποτελείται από 3 έως 5 μέλη. Σε αυτό συμμετέχουν οπωσδήποτε ο διευθυντής της σχολικής μονάδας, ένας εκπρόσωπος των γονέων, ένας από το σύλλογο διδασκόντων και τουλάχιστον ένας των μαθητικών κοινοτήτων για τις σχολικές μονάδες δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης.

5. Το «Συμβούλιο Σχολικής Κοινότητας» διαπιστώνει τις ανάγκες και τα προβλήματα που δημιουργούνται στη λειτουργία των σχολείων και διατυπώνει τις προτάσεις του στη σχολική επιτροπή<sup>20</sup>. Οι προτάσεις μπορεί να αφορούν την κάλυψη λειτουργικών δαπανών, την αμοιβή καθαριστριών και σχολικών τροχονόμων, τη διαχείριση των εσόδων των κυλικείων και την επισκευή και συντήρηση των σχολικών κτιρίων (Κωτσίκη, 1993:220· Κώτσης, 1996:505-506).

6. Οι Μαθητικές Κοινότητες και οι Σχολικοί Συνεταιρισμοί που αποτελούν θεσμούς οι οποίοι υποδηλώνουν την ανάγκη συμμετοχής των μαθητών στη σχολική ζωή, με στόχο την υλοποίηση των σκοπών της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης

7. Ο σύλλογος γονέων και κηδεμόνων. Πρόκειται για ένα θεσμοθετημένο όργανο νομικά κατοχυρωμένο, που υπάρχει σε κάθε σχολική μονάδα και εκφράζει τους γονείς μέσα στο σχολείο<sup>21</sup>.

Η σχολική μονάδα, για να επιτύχει τους στόχους του προγραμματισμού, χρειάζεται την συνδρομή όλων των παραπάνω «συντελεστών», οι οποίοι μελετούν τις προτεραιότητες και καταγράφουν τις ανάγκες και τις δράσεις της σχολικής μονάδας, που θα υλοποιηθούν την τρέχουσα ή την επόμενη χρονιά (Κώτσης, 1996: 15-18). Οι «συντελεστές» αυτοί είναι οι άνθρωποι με γνώσεις (εκπαιδευτικοί, διοικητικό προσωπικό), τα εκπαιδευτικά μέσα (αναλυτικά προγράμματα, βιβλία), ο χώρος του σχολείου (αίθουσες διδασκαλίας, αύλειος χώρος), ο χρόνος (διδακτικό έτος) και το παιδαγωγικό κλίμα (Σαϊτής, 2008:12). Ο συνδυασμός των συντελεστών και της διοίκησης σχολικής μονάδας συντελούν στην επιτυχή υλοποίηση του προγραμματισμού και στην επίτευξη των σκοπών της σχολικής μονάδας (Davies, 1981:47-48· Καψάλης, 2005:34).

---

<sup>20</sup> Αριθ. οικ. 1940 Υ.Α., ΦΕΚ 310 Β' /2-02-2018, άρθρο 2.

<sup>21</sup> Ν.1566/85, ΦΕΚ Α' 167/30.9.1985, άρθρο 53 και Ν.2621/98, ΦΕΚ 136 Α' /23.6.1998, άρθρο 2, Δ4/633/19-11-1998 ΥΠ.Ε.Π.Θ., Δ4/662α/23-12-1998 ΥΠ.Ε.Π.Θ.

## 2.2. Οι αρμοδιότητες του διευθυντή και του υποδιευθυντή

Ο διευθυντής βρίσκεται στην κορυφή της σχολικής μονάδας και θεωρείται « πρώτος μεταξύ ίσων». Αναλαμβάνει τη διοίκηση και είναι υπεύθυνος για την ομαλή λειτουργία της, το συντονισμό της σχολικής ζωής, την τήρηση των νόμων και την εφαρμογή των αποφάσεων του συλλόγου των διδασκόντων<sup>22</sup> (Σαββουλίδου & Λαφατζή, 2003:77· Σαΐτης, 2007:125). Παράλληλα, ο διευθυντής εποπτεύει και ελέγχει την όλη διαδικασία λήψης απόφασης και, αν διαπιστώσει λάθη ή αποκλίσεις, επαναφέρει την κατάσταση σε επιθυμητό επίπεδο (Καμπουρίδης, 2002:91). Είναι επιστημονικός και παιδαγωγικός συνεργάτης των εκπαιδευτικών, συμβουλεύει και προσπαθεί να διορθώσει οποιαδήποτε εκπαιδευτική διαδικασία που δυσκολεύει το σχολείο. Ο διευθυντής ενημερώνει, οργανώνει, διοικεί, αναμορφώνει, συντονίζει και συμβάλλει στον προγραμματισμό του εκπαιδευτικού έργου (Στραβάκου, 2003:27-9· Δρούλια & Πολίτης, 2008: 173). Ακόμη είναι υπεύθυνος για την σύννομη λειτουργία του σχολείου και αποτελεί το συνδετικό κρίκο μεταξύ του Διευθυντή Εκπαίδευσης, του Υπουργείου και των εκπαιδευτικών (Σαΐτης, 2007:124-126).

Ο διευθυντής ως υπεύθυνος της σχολικής μονάδας, κατά την λειτουργία του σχεδιασμού – προγραμματισμού οφείλει: α) να προγραμματίσει και να καταγράψει μελλοντικές δράσεις της σχολικής μονάδας, σύμφωνα με τους αντικειμενικούς σκοπούς του σχολείου β) να συγκαλέσει το σύλλογο διδασκόντων για να ληφθούν αποφάσεις για την ανάθεση μαθημάτων, για διοικητικά (εξοπλισμός, έργα) και εκπαιδευτικά θέματα (εορτές, συμμετοχή σε εκπαιδευτικά προγράμματα) γ) να καταρτίσει μνημόνιο ενεργειών μαζί με το σύλλογο διδασκόντων για όλο το διδακτικό έτος (εκπαιδευτικά, διοικητικά θέματα) (Σαΐτης, 2008:109-110).

Ο διευθυντής εκπροσωπεί την σχολική μονάδα έξω από το χώρο του σχολείου, ωστόσο οι αποφασιστικές αρμοδιότητές του είναι περιορισμένες και ασαφείς σε σχέση με τα άλλα διοικητικά όργανα. Το υπουργείο δεν εκχωρεί αποφασιστικές αρμοδιότητες στο διευθυντή, ώστε να αναλαμβάνει την αποκλειστική ευθύνη λειτουργίας της σχολικής μονάδας καθώς και πρωτοβουλίες που καθοδηγούν και

---

<sup>22</sup> Ν.1566/85, άρθρο 11 και Αριθ.Φ.353.1/324/105657/Δ1/ 08-10-2002 Υ.Α., ΦΕΚ 1340 Β'/16-10-2002, άρθρο 27.

επηρεάζουν τους εκπαιδευτικούς και τη σχολική μονάδα. Στην ελληνική εκπαίδευση αποκλείεται η δυναμική ηγεσία ορθού προγραμματισμού (Θεοφιλίδης, 1994:92-98), διότι οι στόχοι και οι κανόνες λειτουργίας της σχολικής μονάδας καθορίζονται από το Υπουργείο. Ο διευθυντής αποτελεί εκτελεστικό όργανο και δεν έχει περιθώρια αυτόνομης δράσης στη σχολική μονάδα, διότι οι κανόνες του σχολείου ορίζονται από την νομοθεσία. Τα εκπαιδευτικά συστήματα στο εξωτερικό (Ηνωμένο Βασίλειο) είναι αποκεντρωμένα με περισσότερες αποφασιστικές αρμοδιότητες (π.χ. σε αναλυτικά προγράμματα, πρόσληψη προσωπικού), σε αντίθεση με την Ελλάδα (Σαΐτης, 2007:132).

Ο διευθυντής προσπαθεί να καταστήσει το σχολείο μονάδα επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών σε διάφορα θέματα, όπως διοικητικά, παιδαγωγικά και επιστημονικά, σε συνεργασία με τον σύλλογο διδασκόντων. Ακόμη συντονίζει το εκπαιδευτικό και διοικητικό έργο, ελέγχει την διδασκαλία και κατευθύνει τους διδάσκοντες, ώστε να ανταποκρίνονται πλήρως στις υποχρεώσεις που ανέλαβαν. Επιπλέον, ενθαρρύνει τις πρωτοβουλίες των εκπαιδευτικών και τους παρέχει θετικά κίνητρα, ενώ ταυτόχρονα προσπαθεί να διατηρεί και να ενισχύει την συνοχή του συλλόγου διδασκόντων, συμβάλλοντας στη δημιουργία ευνοϊκού κλίματος και δημοκρατικής συμπεριφοράς των εκπαιδευτικών απέναντι στους μαθητές και αντίστροφα<sup>23</sup> (Σαΐτης, 2007: 126).

Ο διευθυντής ως πρόεδρος του συλλόγου διδασκόντων, προσκαλεί σε συνεδριάσεις το σύλλογο, εισηγείται και καταρτίζει την ημερήσια διάταξη ή αναθέτει την εισήγηση θεμάτων σε άλλον εκπαιδευτικό. Ακόμη εισηγείται την κατανομή των πρόσθετων εξωδιδασκτικών εργασιών, ενώ ταυτόχρονα αξιοποιεί δημιουργικά τις δυνατότητες όλου του προσωπικού. Συντάσσει το ωρολόγιο πρόγραμμα του σχολείου σε συνεργασία με τους διδάσκοντες, στοχεύοντας στην σωστή λειτουργία του σχολείου. Ενημερώνει το σύλλογο των διδασκόντων για το έργο της σχολικής επιτροπής, για την καθαριότητα και αισθητική των χώρων του σχολείου, καθώς και για την προστασία της υγείας και ασφάλειας των μαθητών. Ταυτόχρονα, φροντίζει για τη συντήρηση και λειτουργία των σχολικών εγκαταστάσεων και την προμήθεια των απαραίτητων εποπτικών μέσων διδασκαλίας. Ενημερώνει το σύλλογο για την εκπαιδευτική νομοθεσία, τα προεδρικά διατάγματα, τις εγκυκλίους και τις αποφάσεις, που αφορούν τη

---

<sup>23</sup> Αριθ.Φ.353.1/324/105657/Δ1/ 08-10-2002 Υ.Α., ΦΕΚ 1340 Β'/16-10-2002, άρθρο 27.

λειτουργία του σχολείου και τα προγράμματα εκπαίδευσης. Τροποποιεί το ημερήσιο πρόγραμμα διδασκαλίας σε περίπτωση απουσίας εκπαιδευτικού ή αναθέτει την κάλυψη του κενού σε διαθέσιμο εκπαιδευτικό. Καταρτίζει το πρόγραμμα ενημέρωσης των γονέων σε συνεργασία με τους εκπαιδευτικούς και αποφασίζει να το κοινοποιήσει στο σύλλογο γονέων και τον οικείο Διευθυντή Εκπαίδευσης. Κατευθύνει τους εκπαιδευτικούς με συγκεκριμένες οδηγίες, για να ανταποκρίνονται στα καθήκοντά τους. Απευθύνει τις απαραίτητες συστάσεις στους διδάσκοντες, βασιζόμενος στο πνεύμα συναδελφικής αλληλεγγύης και ενημερώνει το σύλλογο διδασκόντων<sup>24</sup>.

Ο υποδιευθυντής συνεργάζεται αρμονικά με το διευθυντή και τον βοηθάει για την ομαλή λειτουργία του σχολείου, ενώ οι αρμοδιότητές του περιορίζονται σε θέματα γραμματειακής υποστήριξης (Ιορδανίδης, 2002:55,57· Σαϊτης, 2007:133). Τα θέματα γραμματειακής υποστήριξης του υποδιευθυντή είναι: α) η αρχειοθέτηση των εγγράφων και η διεκπεραίωση της υπηρεσιακής αλληλογραφίας β) η σύνταξη, η συμπλήρωση και η αποστολή των απογραφικών δελτίων και των στατιστικών στοιχείων στις αρμόδιες υπηρεσίες γ) η κατάρτιση και η εφαρμογή του προγράμματος της εφημερίας σε συνεργασία με τους εκπαιδευτικούς δ) η έγκαιρη διανομή των διδακτικών βιβλίων σε συνεργασία με τον εκπαιδευτικό που ορίζει ο σύλλογος διδασκόντων ε) η τήρηση του βιβλίου υλικού του σχολείου και η παραλαβή κατάλληλων εποπτικών μέσων διδασκαλίας και εξοπλισμού του σχολείου στ) η οργάνωση των μαθητικών εκδηλώσεων και μαθητικών εκλογών<sup>25</sup>.

### **2.3. Σύνθεση και λειτουργία του συλλόγου διδασκόντων**

Ο σύλλογος διδασκόντων από το 1972, εμφανίζεται ως διοικητικός όρος στο νομοθετικό πλαίσιο που διέπει την λειτουργία των σχολείων Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης, με την καθιέρωση της τήρησης των άλλων υπηρεσιακών βιβλίων και του Βιβλίου Πράξεων συλλόγου διδασκόντων (Ανδρουλάκης & Σταμάτης, 2009). Στο νόμο 309/1976 δεν αναφέρεται η σύσταση και λειτουργία συλλόγου διδασκόντων, παρόλο που το Προεδρικό Διάταγμα 483/1977 εκδόθηκε κατ' εξουσιοδότηση των άρθρων 6, 11 και 13 του νόμου αυτού. Στο Προεδρικό

---

<sup>24</sup> Αριθ.Φ.353.1/324/105657/Δ1/ 08-10-2002 Υ.Α., ΦΕΚ 1340 Β'/16-10-2002, άρθρο 29.

<sup>25</sup> Αριθ.Φ.353.1/324/105657/Δ1/ 08-10-2002 Υ.Α., ΦΕΚ 1340 Β'/16-10-2002, άρθρο 33, παρ. 1.

Διάταγμα 483/1977, γίνεται μικρή αναφορά στο σύλλογο διδασκόντων σχετικά με την τήρηση βιβλίου πράξεων (άρθρο 2, παρ. 6), την οργάνωση σχολικών εκδηλώσεων (άρθρο 3, παρ. 2), τις κατατακτήριες ή απολυτήριες εξετάσεις των μαθητών που διέκοψαν τη φοίτησή τους (άρθρο 8, παρ. 8), χωρίς να καθορίζονται οι αρμοδιότητες και ο τρόπος λειτουργίας του.

Ο θεσμός του συλλόγου διδασκόντων ως οργάνου σχολικής διοίκησης εισάχθηκε για πρώτη φορά με την ψήφιση του νόμου 1566/1985, με τον οποίο δόθηκαν γενικές αρχές για την σύνθεση, τους σκοπούς και τη λειτουργία του, το έργο, τις συνεδριάσεις του και τη διαδικασία λήψης αποφάσεων, χωρίς όμως να αναφέρονται με λεπτομέρειες τα καθήκοντα και οι αρμοδιότητές του. Αρκετά θέματα που αφορούσαν τις σχέσεις του διευθυντή με τον σύλλογο διδασκόντων και τις αρμοδιότητές τους ρυθμίστηκαν με προεδρικά διατάγματα και σήμερα η διοίκηση στα σχολεία ασκείται από το διευθυντή και το σύλλογο διδασκόντων, σύμφωνα με το καθηκοντολόγιο των εκπαιδευτικών που καθορίζει τις αποφασιστικές αρμοδιότητες αυτών των δύο οργάνων διοίκησης.

Ο ρόλος του συλλόγου διδασκόντων, ως ανώτερου συλλογικού οργάνου που λαμβάνει αποφάσεις είτε υπό την επιρροή του διευθυντή είτε χωρίς αυτή, δεν μπορεί να αμφισβητηθεί. Ο σύλλογος διδασκόντων συμβάλλει στην ομαλή και αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου και λαμβάνει αποφάσεις κατά την πραγματοποίηση των τακτικών και έκτακτων συνεδριάσεων που συγκαλεί ο διευθυντής, οι οποίες οφείλουν να αντανakλούν τους σκοπούς της εκπαιδευτικής πολιτικής και να μην παραβιάζουν το θεσμικό πλαίσιο μέσα στο οποίο ο σύλλογος διδασκόντων καλείται να λάβει αποφάσεις<sup>26</sup>.

Οι εκπαιδευτικοί της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, σύμφωνα με το καθηκοντολόγιό τους<sup>27</sup>, συμμετέχουν υποχρεωτικά στις συνεδριάσεις του συλλόγου διδασκόντων και οποιαδήποτε απουσία πρέπει να είναι απόλυτα δικαιολογημένη. Στις συνεδριάσεις είναι απαραίτητη και επιβεβλημένη η συμμετοχή όλων των μελών του συλλόγου διδασκόντων, διότι αυξάνει την πιθανότητα για μια παραγωγική και

---

<sup>26</sup> Σε αρκετές περιπτώσεις στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα, ο σύλλογος διδασκόντων έλαβε αποφάσεις αντίθετες προς την εκπαιδευτική νομοθεσία και καθ' υπέρβαση των αρμοδιοτήτων του ή αρνήθηκε να λάβει απόφαση ως όφειλε (π.χ. εφαρμογή της αυτοαξιολόγησης του εκπαιδευτικού έργου, ανάθεση υπερωριών).

<sup>27</sup> Αριθ.Φ.353.1/324/105657/Δ1/ 08-10-2002 Υ.Α., ΦΕΚ 1340 Β'/16-10-2002, άρθρο 37 και Π.Δ. 79/2017 ΦΕΚ 109 Α', άρθρο 15.

αποτελεσματική σχολική μονάδα, όπως επιβάλλεται και νομοθετικά (Πασιαρδής, 2004:204).

Οι τακτικές συνεδριάσεις πραγματοποιούνται: α) πριν την έναρξη των μαθημάτων του διδακτικού έτους, οπότε προγραμματίζεται το εκπαιδευτικό και διοικητικό έργο. Ο σύλλογος διδασκόντων πραγματοποιεί την κατανομή τάξεων και τμημάτων, ορίζει τους υπεύθυνους εκπαιδευτικούς του ολοήμερου προγράμματος, της ενισχυτικής διδασκαλίας και της πρωινής ζώνης. Ακόμη ορίζει εκπαιδευτικό ως υπεύθυνο επικοινωνίας με το Κέντρο Εκπαιδευτικής και Συμβουλευτικής Υποστήριξης (Κ.Ε.Σ.Υ)<sup>28</sup>. Συντάσσει το ωρολόγιο πρόγραμμα και ορίζει ημέρα συνεργασίας με του γονείς (μια φορά το μήνα). Ακόμη ο σύλλογος διδασκόντων συντάσσει το σχέδιο αντιμετώπισης έκτακτων καταστάσεων (σεισμού, πυρκαγιάς, σοβαρού τραυματισμού μαθητών), ορίζει προσωρινές εφημερίες έως την οριστικοποίηση του ωρολογίου προγράμματος και οργανώνει την βιβλιοθήκη και τον εξοπλισμό του σχολείου. Επιπλέον, προγραμματίζει τις παιδαγωγικές δράσεις εντός και εκτός σχολείου, ορίζει ημέρες παραμονής σχολικής τσάντας<sup>29</sup> στο σχολείο. Στο διάστημα από 1-10 Σεπτεμβρίου, οι εκπαιδευτικοί ενδεχομένως παρακολουθούν τις επιμορφωτικές συναντήσεις που έχει οργανώσει ο Συντονιστής Εκπαιδευτικού Έργου, σχετικά με διδακτικές μεθόδους διδασκαλίας, αλλαγές που έχουν προηγηθεί σε βιβλία (π.χ. θρησκευτικά) κ.ά. β) στο τέλος κάθε τριμήνου ή τετράμηνου, π.χ. για καταχώριση βαθμολογίας, λειτουργικά θέματα σχολείου, παρακολούθηση και ανατροφοδότηση του διδακτικού (ύλη, μέθοδοι διδασκαλίας, προβλήματα τάξης) και διοικητικού έργου (παρεκκλίσεις από τα καθήκοντα των εφημεριών), προτάσεις και ενέργειες για αναμόρφωση του προγραμματισμού και προσαρμογή σε νέες διαδικασίες κ.ά. γ) κατά την ημέρα έκδοσης αποτελεσμάτων και απολυτηρίων δ) στο τελευταίο δεκαήμερο του διδακτικού έτους, για αξιολόγηση και αποτίμηση του εκπαιδευτικού και διοικητικού έργου, για την αποτίμηση της απόδοσης της σχολικής μονάδας και των εκπαιδευτικών, για τις σχολικές επιδόσεις

---

<sup>28</sup> Ν.4547/2018, ΦΕΚ 102 Α' /12-06-2018, άρθρο 11.

<sup>29</sup> Εγκύκλιος Φ.7/ΦΜ/139107/Δ1/27-08-2018: «Η εκπαιδευτική δράση υλοποιείται τουλάχιστον δύο (2) φορές τον μήνα για όλους τους μήνες του διδακτικού έτους. Η καθιέρωση της παραμονής σχολικής τσάντας στο σχολείο δεν αποτελεί μια συμβολική παρέμβαση, αλλά επιδιώκεται οι μαθητές και οι μαθήτριες να μην ασχολούνται με την προετοιμασία μαθημάτων κατά τη διάρκεια αυτών των Σαββατοκύριακων». Η διάταξη αυτή αφορά μόνο την πρωτοβάθμια εκπαίδευση.

μαθητών, για τις παιδαγωγικές δράσεις που υλοποιήθηκαν και προβλήματα που τυχόν αντιμετώπιστηκαν στη διάρκεια του σχολικού έτους.

Οι έκτακτες συνεδριάσεις του συλλόγου διδασκόντων πραγματοποιούνται και με προφορική ειδοποίηση: α) ύστερα από πρόσκληση του προέδρου β) ύστερα από γραπτή αίτηση προς το διευθυντή τουλάχιστον από το 1/3 των μελών του συλλόγου. Στην περίπτωση αυτή αναγράφονται τα θέματα συζήτησης και ο εισηγητής. Ο διευθυντής της σχολικής μονάδας ή τα μέλη του συλλόγου που ζήτησαν τη σύγκληση του οργάνου σε έκτακτη συνεδρίαση ορίζουν τα θέματα της ημερήσιας διάταξης και το χρόνο πραγματοποίησης της συνεδρίασης. Η γνωστοποίηση των θεμάτων της συνέλευσης γίνεται δύο ημέρες νωρίτερα με ανάρτηση της πρόσκλησης στον πίνακα ανακοινώσεων του διδακτικού προσωπικού του σχολείου. Εισηγήση πραγματοποιεί ο διευθυντής ή ο εκπαιδευτικός που έχει οριστεί από τον διευθυντή.

Οι συνεδριάσεις μπορούν να διακόπτονται και δεν απαιτείται νέα ειδοποίηση εφόσον έχει οριστεί νέα ημερομηνία για την ολοκλήρωσή τους. Οι συνεδριάσεις γίνονται μέσα στο υποχρεωτικό ωράριο εργασίας και εκτός διδακτικού ωραρίου. Οι αποφάσεις του συλλόγου διδασκόντων κινούνται πάντοτε στο πλαίσιο της εκπαιδευτικής νομοθεσίας και δεν συγκαλείται συνεδρίαση, αν τα θέματα που προτείνονται για συζήτηση δεν είναι σύννομα ή αφορούν την αποκλειστική αρμοδιότητα του διευθυντή ή άλλου σχολικού φορέα.

Στις συνεδριάσεις του, ο σύλλογος διδασκόντων λαμβάνει αποφάσεις που διακρίνονται στις άμεσα εκτελεστές αποφάσεις, στις αποφάσεις προαπαιτούμενης έγκρισης ανωτέρου οργάνου και στις συναποφάσεις. Οι άμεσα εκτελεστές αποφάσεις αφορούν υποχρεωτικές και θεσμοθετημένες λειτουργίες της σχολικής μονάδας, όπως κατανομή τάξεων και ανάθεση μαθημάτων, κατανομή διοικητικών καθηκόντων, οργάνωση του ωρολογίου προγράμματος, οργάνωση διάφορων αρχείων του σχολείου, οργάνωση της βιβλιοθήκης και οργάνωση υλικοτεχνικής υποδομής. Ορισμένες από τις αποφάσεις του συλλόγου διδασκόντων δεν είναι άμεσα εκτελεστές, γιατί απαιτείται έγκρισή τους από τα ανώτερα όργανα της διοίκησης. Έτσι, για παράδειγμα η απόφαση μετακίνησης μαθητών εκτός σχολικής μονάδας είναι υλοποιήσιμη μόνο κατόπιν έγκρισης του διευθυντή εκπαίδευσης ή του περιφερειακού διευθυντή εκπαίδευσης. Εισηγήσεις, προτάσεις και γνώμες αποτελούν οι αποφάσεις του συλλόγου διδασκόντων που αφορούν τις σχολικές εκδηλώσεις και την παροχή αντισταθμιστικής αγωγής, την υλοποίηση καινοτόμων

προγραμμάτων, την αξιοποίηση της ευέλικτης ζώνης κ.ά. (Ανδρέου, 1998:3· Κατσαρός, 2008: 70-71).

Οι αποφάσεις του συλλόγου διδασκόντων<sup>30</sup> λαμβάνονται με απλή πλειοψηφία των παρευρισκόμενων εκπαιδευτικών. Σε περίπτωση ισοψηφίας, υπερισχύει η άποψη με την οποία τάσσεται ο πρόεδρος του συλλόγου διδασκόντων. Όταν υπάρχουν αρκετές προτάσεις και καμιά από αυτές δε συγκεντρώνει την απόλυτη πλειοψηφία, η ψηφοφορία επαναλαμβάνεται ανάμεσα στις δύο επικρατέστερες προτάσεις ή απόψεις. Το μέλος του συλλόγου διδασκόντων θεωρείται απόν, όταν απέχει από την ψηφοφορία ή δίνει λευκή ψήφο. Η ψηφοφορία είναι φανερή, ενώ μυστική ψηφοφορία διεξάγεται, όταν αποφασίζει ο σύλλογος διδασκόντων κατά πλειοψηφία ή προβλέπεται από τη νομοθεσία. Οι αποφάσεις του συλλόγου διδασκόντων λαμβάνονται πάντοτε μέσα στα όρια της αρμοδιότητάς του και είναι δεσμευτικές για όλους. Σύμφωνα με την νομοθεσία, υλοποιούνται με ευθύνη του διευθυντή του σχολείου, καταχωρούνται στο βιβλίο πράξεων του συλλόγου διδασκόντων και υπογράφονται υποχρεωτικά από όλα τα μέλη (πρόεδρο, τον γραμματέα και τα παρόντα μέλη). Στην ίδια πράξη μπορούν να καταχωρηθούν οι απόψεις της μειοψηφίας, αν ζητηθεί. Θέματα που ρυθμίζονται από την ισχύουσα εκπαιδευτική νομοθεσία, δεν αποτελούν αντικείμενο συζήτησης στις συνεδριάσεις του συλλόγου των διδασκόντων. Τα πρακτικά τηρεί ο γραμματέας του σχολείου ή εκπαιδευτικός που ορίζεται από τον σύλλογο των διδασκόντων. Στις συνεδριάσεις του συλλόγου των διδασκόντων είναι δυνατή η συμμετοχή του Διευθυντή Εκπαίδευσης και του Συντονιστή Εκπαιδευτικού Έργου, εάν το ζητήσει ο σύλλογος διδασκόντων ή το επιθυμούν οι ίδιοι.

Ο σύλλογος διδασκόντων οφείλει να τηρήσει τους νόμους που διέπουν τη σχολική μονάδα και το καθηκοντολόγιό του. Ωστόσο, σε θέματα που ο νόμος τού επιτρέπει λήψη απόφασης με διακριτική ευχέρεια<sup>31</sup>, ο σύλλογος μπορεί να επιλέξει

---

<sup>30</sup> Αριθ.Φ.353.1/324/105657/Δ1/ 08-10-2002 Υ.Α., ΦΕΚ 1340 Β'/16-10-2002, άρθρο 37, παρ. 14, 15, 16 και Π.Δ. 79/2017, ΦΕΚ 109 Α'/01-08-2017, άρθρο 15, παρ. 6.

<sup>31</sup> «Διακριτική ευχέρεια ή εξουσία υπάρχει όταν οι κανόνες που καθορίζουν την αρμοδιότητα, δεν προκαθορίζουν ακριβώς την ενέργεια του διοικητικού οργάνου, αλλά του αφήνουν ελευθερία δράσης. Η αρμοδιότητα έχει το χαρακτήρα της διακριτικής ευχέρειας, όταν το διοικητικό όργανο: α) μπορεί αλλά δεν έχει υποχρέωση να εκδώσει τη διοικητική πράξη, ή β) πρέπει να εκδώσει την πράξη, μπορεί όμως να καθορίζει κατά την κρίση του το χρονικό σημείο της έκδοσής της ή γ) μπορεί να επιλέξει μεταξύ περισσότερων λύσεων» (Συνήγορος του Πολίτη, 2012: 28).



και να διεκπεραιώσει μία μορφή απόφασης ανάμεσα από ένα πλήθος αποφάσεων, με σκοπό την καλύτερη λειτουργία του σχολείου (Πασιαρδής, 2004:204). Η αυτόνομη δράση του συλλόγου στην ανάληψη αποφάσεων και πρωτοβουλιών συνεχίζει να είναι περιορισμένη, λόγω των νομοθετημάτων και γιατί το εκπαιδευτικό σύστημα είναι ακόμα συγκεντρωτικό παρά την συνεχή προσπάθεια των μεταρρυθμίσεων για αποκέντρωση. Ο διευθυντής οφείλει να εξηγήσει στο σύλλογο διδασκόντων τη σειρά ισχύος των νόμων, ώστε οι εκπαιδευτικοί να μπορούν να ερμηνεύσουν τους νόμους και να τους αξιοποιήσουν ανάλογα.

Ο σύλλογος διδασκόντων είναι απαραίτητο να αντιμετωπίζει τα θέματα της σχολικής μονάδας σφαιρικά και, κατά τη λήψη των αποφάσεων στο παιδαγωγικό και διοικητικό έργο του, να εφαρμόζει τις γενικές αρχές διοίκησης, δηλαδή την αρχή της νομιμότητας, της διακριτικής ευχέρειας, της χρηστής διοίκησης, της επιείκειας, της αναλογικότητας, ισότητας κ.ά. (Μπάκας, 2011· Συνήγορος του Πολίτη, 2012: 8, 27-32).

#### **2.4. Οι αρμοδιότητες του συλλόγου διδασκόντων**

Ο σύλλογος διδασκόντων καθορίζει τον προγραμματισμό και την πολιτική της ανάπτυξης του σχολείου με στόχο την εύρυθμη λειτουργία του με βάση την υφιστάμενη νομοθεσία. Ο σύλλογος διδασκόντων με τη συμμετοχή στη διαδικασία λήψης απόφασης προωθεί διάφορες προοδευτικές λύσεις με δημοκρατικό τρόπο, που αποσκοπούν στην αντιμετώπιση προβλημάτων λειτουργίας της σχολικής μονάδας. Στόχος του είναι να συμβάλει αποφασιστικά στην ομαλή λειτουργία του σχολείου και να βοηθήσει το διευθυντή στις παιδαγωγικές και διοικητικές δραστηριότητες. Ο σύλλογος διδασκόντων της μονάδας αναλαμβάνει ρόλους και προσπαθεί να πετύχει σωστό προγραμματισμό για την αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου (Σαββουλίδου & Λαφατζή, 2003:77).

Ο σύλλογος διδασκόντων ως συλλογικό όργανο στοχεύει, σύμφωνα με το καθηκοντολόγιο, στην καλύτερη εφαρμογή της εκπαιδευτικής πολιτικής και λειτουργίας του σχολείου. Έχει ως βασικό ρόλο την υλοποίηση «..των σκοπών και στόχων της εκπαίδευσης με συγκεκριμένες εκπαιδευτικές δραστηριότητες». Οι σκοποί και οι στόχοι της σχολικής μονάδας είναι η καλλιέργεια και ανάπτυξη των

γνωστικών, συναισθηματικών, νοητικών και των ψυχοκινητικών δεξιοτήτων των μαθητών για την δημιουργία αξιών, θετικής στάσης απέναντι στη ζωή και κατ' επέκταση την ομαλή τους ένταξη στην κοινωνία.

Επομένως, για την πραγματοποίηση των παραπάνω σκοπών της εκπαίδευσης, το καθηκοντολόγιο<sup>32</sup> υποδεικνύει στο σύλλογο διδασκόντων τις αρμοδιότητές του. Συγκεκριμένα αναφέρει ότι ο σύλλογος διδασκόντων πρέπει να (Σαΐτης, 2007<sup>a</sup>:159):

- Να προγραμματίσει<sup>33</sup> όλες τις εκπαιδευτικές δραστηριότητες, που αφορούν τον προγραμματισμό του εκπαιδευτικού έργου, την οργάνωση και λειτουργία του σχολείου.

- Να παρακολουθήσει τον αρχικό προγραμματισμό και να παρέμβει διορθωτικά, όπου χρειαστεί για την αντιμετώπιση αδυναμιών του. Η παρακολούθηση και αναμόρφωση μπορεί να πραγματοποιηθεί σε τακτική συνέλευση του πρώτου ή δεύτερου τριμήνου ύστερα από εισήγηση του διευθυντή. Κατά τον Πασιά και συν., (2012) «η συνεχής παρακολούθηση και αξιολόγηση της εφαρμογής των δράσεων για βελτίωση είναι απαραίτητες διαδικασίες, προκειμένου να διασφαλιστεί ότι η όλη πορεία είναι ικανοποιητική και ότι επιτυγχάνονται τα προσδοκώμενα αποτελέσματα». Στη φάση της παρακολούθησης, γίνεται ένας μικρός απολογισμός της διδακτικής περιόδου που ολοκληρώθηκε και των ενεργειών που θα ακολουθήσουν στο επόμενο τρίμηνο (Κοτινοπούλου, 2015:10-13).

- Να αποτιμήσει τον αρχικό προγραμματισμό και να αξιολογήσει το βαθμό επίτευξης των στόχων του και την αποτελεσματικότητα των ενεργειών.

- Να φροντίζει, ώστε τα μέλη του να επιμορφώνονται συνεχώς και να ανανεώνουν τις γνώσεις τους, για να είναι το σχολείο αποτελεσματικό. Με απόφαση του συλλόγου διδασκόντων, η σχολική μονάδα μπορεί να αποτελέσει ένα μικρό επιμορφωτικό κέντρο με στόχο τη διακίνηση της γνώσης και της εμπειρίας για επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών. Οι εκπαιδευτικοί θα πρέπει να ενημερώνονται για τις πρόσφατες εξελίξεις κάθε επιστήμης που υποστηρίζει το έργο τους, π.χ. της παιδαγωγικής ψυχολογίας και έρευνας, για τις μεθόδους διδασκαλίας

---

<sup>32</sup>Αριθ.Φ.353.1/324/105657/Δ1/ 08-10-2002 Υ.Α., ΦΕΚ 1340 Β' /16-10-2002, άρθρο 39.

<sup>33</sup> το Π.Δ.79/2017, ΦΕΚ 109 Α' /01-08-2017, άρθρο 10 που αφορά τον «Προγραμματισμό και την αποτίμηση του εκπαιδευτικού έργου» αναφέρεται ότι πραγματοποιούνται χρονολογικά από 1 έως 10 Σεπτεμβρίου όλες οι απαραίτητες προπαρασκευαστικές ενέργειες που αφορούν τον προγραμματισμό του εκπαιδευτικού έργου, την οργάνωση και λειτουργία του σχολείου.

και την αξιοποίηση των Τεχνολογιών της Πληροφορίας και των Επικοινωνιών<sup>34</sup>. Επιπλέον, ο σύλλογος διδασκόντων μπορεί να συναποφασίζει με τον Συντονιστή Εκπαιδευτικού Έργου για ενδοσχολικές επιμορφώσεις μικρής κλίμακας, προκειμένου να αξιοποιήσει τις γνώσεις και τις εμπειρίες κάθε εκπαιδευτικού και για να επιλύσει πρακτικά και λειτουργικά ζητήματα της σχολικής μονάδας (π.χ. η αξιοποίηση των δυνατοτήτων του διαδραστικού πίνακα). Στο θέμα της επιμόρφωσης, «τα τελευταία 20 χρόνια τα επιμορφωτικά προγράμματα ήταν σχεδόν ανύπαρκτα για τους εκπαιδευτικούς και όσα υλοποιούνταν ήταν προσαρμοσμένα στο επίπεδο ενδιαφέροντος των επιμορφωτών και όχι των εκπαιδευτικών με αποτέλεσμα να αναγκάζονται οι εκπαιδευτικοί να επιμορφώνονται με δική τους θέληση και δικό τους οικονομικό κόστος» (ΔΟΕ, 2018). Η αποτυχημένη εφαρμογή των προγραμμάτων επιμόρφωσης οφείλεται στην έλλειψη συγκροτημένου σχεδίου επιμόρφωσης, στην αδυναμία συνέχειας και συνέπειας μεταξύ των διαφόρων επιμορφωτικών δράσεων και στην έλλειψη πληροφόρησης και κινήτρων των εκπαιδευτικών (Π.Ι., 2009:5).

- Να εφαρμόζει κατάλληλα αντισταθμικά εκπαιδευτικά προγράμματα σε περίπτωση σχολικής αποτυχίας και διαρροής μαθητών. Να προτείνει στον Διευθυντή Εκπαίδευσης και στον Συντονιστή Εκπαιδευτικού Έργου τη λειτουργία τμημάτων Ενισχυτικής Διδασκαλίας, Πρόσθετης Διδακτικής Στήριξης και τάξεων υποδοχής. Ο σύλλογος διδασκόντων συνεκτιμά μαζί με τον Συντονιστή Εκπαιδευτικού έργου, εάν εφαρμόστηκαν τα προγράμματα Ενισχυτικής Διδασκαλίας, Πρόσθετης Διδακτικής Στήριξης, ένταξης παλιννοστούντων ή άλλων εκπαιδευτικών καινοτομιών, σε ποιους μαθητές και ποιο ήταν το αποτέλεσμα

- Να αξιοποιούνται στη διδασκαλία των μελών του και συγχρόνως να ανανεώνονται τα εποπτικά μέσα, προκειμένου να υπάρχει αποδοτικότητα στο έργο τους. Ο σύλλογος διδασκόντων λαμβάνει αποφάσεις για τον εκσυγχρονισμό του εξοπλισμού, των εποπτικών υλικών και μέσων, ώστε να είναι προσαρμοσμένος στις

---

<sup>34</sup> Αριθ.Φ.353.1/324/105657/Δ1/ 08-10-2002 Υ.Α., ΦΕΚ 1340 Β'/16-10-2002, άρθρο 36, παρ. 23: «Ανανεώνουν και εμπλουτίζουν τις γνώσεις τους σχετικά με τα διάφορα γνωστικά αντικείμενα και τις επιστήμες της αγωγής τόσο μέσω των διάφορων μορφών επιμόρφωσης και επιστημονικής-παιδαγωγικής καθοδήγησης, που παρέχονται θεσμικά από το σύστημα της οργανωμένης εκπαίδευσης όσο και με την αυτοεπιμόρφωση. Τα ανωτέρω κρίνονται απαραίτητα, διότι οι ανάγκες της κοινωνίας μεταβάλλονται με γρήγορους ρυθμούς. Για να μπορεί η εκπαίδευση να ανταποκριθεί σ' αυτούς τους ρυθμούς, πρέπει ο εκπαιδευτικός να παρακολουθεί τις εξελίξεις με διαρκή και έγκυρη επιμόρφωση».

απαιτήσεις των βιβλίων και μεθόδων διδασκαλίας. Επίσης, προτείνονται στη σχολική επιτροπή τρόποι για την συντήρηση και αξιοποίηση των σχολικών χώρων και εγκαταστάσεων και για την διασφάλιση των όρων υγείας και ασφάλειας στη σχολική μονάδα<sup>35</sup>.

- Να αποφασίσει τον καταμερισμό του διοικητικού και εκπαιδευτικού έργου των εκπαιδευτικών μετά από εισήγηση του διευθυντή. Να οργανώσει τον καταμερισμό των εργασιών στα μέλη του ανάλογα με τις δυνατότητες, δεξιότητες και εμπειρίες τους, ώστε αυτές να αξιοποιούνται και να εξασφαλίζεται η αποτελεσματικότητα και η ομαλή λειτουργία της σχολικής μονάδας (π.χ. υπεύθυνος φαρμακείου, ο γυμναστής λόγω σχετικών γνώσεων). Τέτοιες εξωδιδασκτικές εργασίες μπορεί να είναι η καταγραφή πρακτικών του συλλόγου διδασκόντων στο βιβλίο πράξεων, το ημερολόγιο σχολικής ζωής, το πρόγραμμα εφημεριών κ.ά. Με αυτό τον τρόπο απελευθερώνεται χρόνος του διευθυντή, προκειμένου αυτός να μεριμνήσει και για άλλα θέματα που απασχολούν την σχολική μονάδα (π.χ. διοργάνωση πολιτιστικών και κοινωνικών δράσεων), ενώ παράλληλα δίνεται η ευκαιρία στους εκπαιδευτικούς να αναπτύξουν τις διοικητικές τους ικανότητες.

- Κατά τον προγραμματισμό πραγματοποιείται η οργάνωση της διαχείρισης των διάφορων αρχείων του σχολείου, την ευθύνη των οποίων έχει αποκλειστικά ο διευθυντής, αλλά ορισμένες αρμοδιότητες που αφορούν την τήρηση υπηρεσιακών βιβλίων ανατίθενται από το σύλλογο διδασκόντων σε εκπαιδευτικούς (π.χ. ενημέρωση του πρωτοκόλλου, δηλαδή του βιβλίου εισερχομένων και εξερχομένων εγγράφων κ.ά.). Στόχος του συλλόγου διδασκόντων είναι η αναβάθμιση του συστήματος αρχειοθέτησης και η μηχανοργάνωση της σχολικής μονάδας.

- Να αποφασίσει και να ορίσει τους υπεύθυνους τμημάτων ή τάξεων<sup>36</sup> καθώς και τους εκπαιδευτικούς για τη λειτουργία του Ολοήμερου Προγράμματος<sup>37</sup>, μετά

---

<sup>35</sup> Αριθ.Φ.353.1/324/105657/Δ1/ 08-10-2002 Υ.Α., ΦΕΚ 1340 Β'/16-10-2002, άρθρο 39, παρ. 9: «Ο Σύλλογος Διδασκόντων έχει την ευθύνη για την ποιοτική βελτίωση και την αξιοποίηση των σχολικών εγκαταστάσεων, ιεραρχώντας και προτείνοντας στη σχολική επιτροπή, μέσω του Διευθυντή, την κάλυψη των αναγκών και αναθέτοντας στα μέλη του συγκεκριμένες αρμοδιότητες».

<sup>36</sup> Αριθ.Φ.353.1/324/105657/Δ1/ 08-10-2002 Υ.Α., ΦΕΚ 1340 Β'/16-10-2002, άρθρο 39, της παρ. 4: «Ο Σύλλογος Διδασκόντων αποφασίζει, ύστερα από εισήγηση του Διευθυντή του σχολείου, την ανάθεση στο διδακτικό προσωπικό της διδασκαλίας των μαθημάτων στις τάξεις και τα τμήματα.» και Π.Δ. 79/2017 άρθρο 10 εδάφιο α'.

<sup>37</sup> Π.Δ. 79/2017, ΦΕΚ 109 Α'/01-08-2017, άρθρο 10 παρ.1, εδάφιο β' & άρθρο 11, παρ. 8.

από εισήγηση του διευθυντή. Μέχρι σήμερα, στο εκπαιδευτικό δίκαιο δεν φαίνεται να υπάρχει ρητή διάταξη νόμου ή προεδρικού διατάγματος που να προβλέπει με λεπτομέρειες τον τρόπο κατανομής των τάξεων στους εκπαιδευτικούς. Ωστόσο, το υπουργείο για να καλύψει αυτό το κενό και να ρυθμίσει το θέμα στέλνει κάθε χρόνο στα σχολεία εγκυκλίους με οδηγίες και κατευθύνσεις. Στη διαδικασία αυτή λαμβάνονται υπόψη οι ανάγκες των μαθητών (π.χ. μαθητές με ιδιαιτερότητες μάθησης ή μαθησιακές δυσκολίες), χωρίς φυσικά να αγνοούνται και οι ανάγκες των εκπαιδευτικών. Ο σύλλογος διδασκόντων κατά τις συνεδριάσεις αποφασίζει για την ανάθεση μαθημάτων στο εκπαιδευτικό προσωπικό, λαμβάνοντας υπόψη το συμφέρον της σχολικής μονάδας σε συνδυασμό με τις ανάγκες και τους στόχους της (Βαβαρέτος, 1960: 134 Τακάς, 1968 :414· Κόρσος, 1984: 80-83· Σπηλιωτόπουλος, 1986: 85-88). Ο σύλλογος διδασκόντων, ως αρμόδιο όργανο για την κατανομή των τμημάτων, εφαρμόζει διάφορα κριτήρια χαρακτηρισμένα ως νόμιμα αλλά και ασαφή<sup>38</sup>. Το ζήτημα της κατανομής τμημάτων στους εκπαιδευτικούς αποτελεί μια σύνθετη διαδικασία και δεν μπορεί να χαρακτηριστεί ως καθαρά παιδαγωγικό ή διοικητικό έργο. Η ασάφεια του νόμου ως προς τον τρόπο κατανομής και ανάθεσης μαθημάτων αφήνει το περιθώριο να δημιουργούνται εντάσεις και προστριβές μεταξύ των εκπαιδευτικών από τις πρώτες κιόλας σχολικές μέρες (Μπάκας, 2011). Η κατανομή των μαθητών σε τάξεις και τμήματα ακολουθείται από συγκεκριμένη νομοθεσία και κανόνες (π.χ. ανάλογα με την ηλικία και με αλφαβητική σειρά), με αποτέλεσμα να εγείρονται παιδαγωγικές προκλήσεις, λόγω της ανομοιογένειας του

---

<sup>38</sup> Ο σύλλογος διδασκόντων πραγματοποιεί κατανομή τάξεων με βάση τα συνολικά έτη υπηρεσίας των εκπαιδευτικών, την οργανική θέση του εκπαιδευτικού, τα έτη της οργανικής τοποθέτησης στο συγκεκριμένο σχολείο ή και κλήρωση (Ρεζ, 2013). Η ανάθεση τάξης και μαθημάτων σε εκπαιδευτικό πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης γίνεται με κριτήρια τη νομοθεσία σχετικά με τις αναθέσεις μαθημάτων στους κλάδους των εκπαιδευτικών, την πολύ καλή γνώση της ύλης των τάξεων, τη γνώση των αναγκών των μαθητών, την κούραση από την επανάληψη της ύλης της ίδιας τάξης και τις διδακτικές μεθόδους που χρησιμοποιήθηκαν την προηγούμενη χρονιά κ.ά. Οι εκπαιδευτικοί στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση μπορούν να αναλάβουν τάξη για δύο χρόνια και μόνο σε εξαιρετικές περιπτώσεις επιτρέπεται η ανάληψη τμήματος για τρία συνεχόμενα χρόνια, ύστερα από απόφαση του συλλόγου διδασκόντων. Βλ. και στο Π.Δ. 79/2017, ΦΕΚ 109 Α'/01-08-2017, άρθρο 11, παρ.10, εδάφια α', β', γ', δ και Αριθ. Φ.7/142557/Δ1/4-9-2018 εγκύκλιος με θέμα: «Λειτουργία Δημοτικών Σχολείων για το σχολικό έτος 2018-2019», όπου παλαιότερα γινόταν με την σύμφωνη γνώμη του Σχολικού Συμβούλου.

μαθητικού δυναμικού (Dean, 1995:73-74). Απάντηση στις προκλήσεις αυτές επιχειρεί να δώσει η διαφοροποιημένη διδασκαλία, που απευθύνεται σε τάξεις με ανομοιογενή μαθητικό πληθυσμό. Υπάρχει και η δυνατότητα πρόσθετης βοήθειας στους μαθητές και στις μαθήτριες που υστερούν με ενισχυτική διδασκαλία. Ο σύλλογος διδασκόντων μπορεί να καθορίσει ποια παιδιά έχουν ελλείψεις και να εισηγηθεί τη φοίτησή τους σε τμήμα ενισχυτικής διδασκαλίας, προτείνοντας παράλληλα και εκπαιδευτικούς που θα αναλάβουν την διδασκαλία αυτή<sup>39</sup>. Ακόμη ο σύλλογος διδασκόντων μπορεί να οργανώσει την αίθουσα διδασκαλίας με εξοπλισμό και να διατάξει τα θρανία ανάλογα με τη μέθοδο διδασκαλίας που θα χρησιμοποιηθεί.

- Να συντάξει το ωρολόγιο πρόγραμμα<sup>40</sup> και να καταρτίσει πρόγραμμα εφημεριών<sup>41</sup>, προκειμένου να διασφαλιστεί η ασφάλεια των μαθητών και η λειτουργία του σχολείου. Το πρόγραμμα της σχολικής μονάδας καταρτίζεται από τον διευθυντή και τον σύλλογο διδασκόντων, ανάλογα με τις ανάγκες της σχολικής μονάδας και των εκπαιδευτικών. Στη σχολική μονάδα πρέπει να καλυφθούν οι προβλεπόμενες ώρες διδασκαλίας για κάθε μάθημα με την κάλυψη του υποχρεωτικού ωραρίου των εκπαιδευτικών. Όταν απομένουν αδιάθετες ώρες διδασκαλίας και δεν έχει εκδηλωθεί από τους εκπαιδευτικούς ενδιαφέρον για υπερωρίες, ο σύλλογος των διδασκόντων αναθέτει την κάλυψη των αδιάθετων ωρών, σε εκπαιδευτικούς του ίδιου σχολείου, μέχρι να γίνει η πρόσληψη

---

<sup>39</sup> Ν.4203/2013, ΦΕΚ 235 Α'/11-11-2013, άρθρο 25, παρ.1, εδαφ.6: «οι εκπαιδευτικοί που δεν συμπληρώνουν το υποχρεωτικό τους διδακτικό ωράριο μπορούν να απασχολούνται μέχρι και της συμπλήρωσής του υποχρεωτικού τους διδακτικού ωραρίου: α) σε ενδοσχολικές δραστηριότητες, όπως είναι η ενισχυτική διδασκαλία, η πρόσθετη διδακτική στήριξη...» και Π.Δ. 462/1991, ΦΕΚ 171 Α'/11-11-1991, άρθρο 5, παρ. 8: «...Στα τμήματα ενισχυτικής διδασκαλίας [Ν. Γλώσσα και Μαθηματικά] διδάσκουν ύστερα από πρόταση του συλλόγου των διδασκόντων: α) Εκπαιδευτικοί του ίδιου σχολείου για συμπλήρωση του διδακτικού τους ωραρίου β. Εκπαιδευτικοί του ίδιου σχολείου με υπερωριακή απασχόληση γ) Πρόσθετοι εκπαιδευτικοί πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης που τυχόν διατίθενται στα πολυθέσια σχολεία. δ) Εκπαιδευτικοί πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης με ωριαία αντιμισθία...».

<sup>40</sup> Π.Δ. 79/2017, ΦΕΚ 109 Α'/01-08-2017, άρθρο 11.

<sup>41</sup> Π.Δ. 79/2017, ΦΕΚ 109 Α'/01-08-2017, άρθρο 12, παρ. 4. Από την υποχρέωση άσκησης της απαλλάσσονται μόνο ο διευθυντής και ο υποδιευθυντής. Σε εξαιρετικές περιπτώσεις ο σύλλογος διδασκόντων αποφασίζει και απαλλάσσει εκπαιδευτικό από την εφημερία, όταν συντρέχει επαρκής λόγος.

εκπαιδευτικού<sup>42</sup>. Το πρόγραμμα αναμορφώνεται μετά από απόφαση διευθυντή και συλλόγου διδασκόντων και σε περίπτωση απουσίας του εκπαιδευτικού. Όσον αφορά την αναπλήρωση διδακτικών ωρών<sup>43</sup>, ο σύλλογος διδασκόντων εφαρμόζει διάφορες πρακτικές σύμφωνα με το διαθέσιμο εκπαιδευτικό προσωπικό και τις ιδιαιτερότητες κάθε σχολικής μονάδας (π.χ. με διαθέσιμο εκπαιδευτικό, μοίρασμα μαθητών σε τάξεις ή κάλυψη με κενό εκπαιδευτικό) (ΔΟΕ, 2014). Ο τρόπος αναπλήρωσης ωρών από τυχόν απουσία εκπαιδευτικού, καταγράφεται στο βιβλίο πράξεων του συλλόγου διδασκόντων κατά την έναρξη της σχολικής χρονιάς ή/και κατά περίπτωση στη διάρκεια του διδακτικού έτους. Το εβδομαδιαίο ωρολόγιο πρόγραμμα χρειάζεται την έγκριση του Προϊστάμενου των εκπαιδευτικών θεμάτων, ο οποίος επιστρέφει ένα θεωρημένο αντίγραφο στη σχολική μονάδα και ένα αντίγραφο στον οικείο Διευθυντή πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης<sup>44</sup>. Παράλληλα με τη σύνταξη του ωρολογίου προγράμματος, ο σύλλογος διδασκόντων ορίζει τους εφημερεύοντες εκπαιδευτικούς και ο υποδιευθυντής ενημερώνει τους εκπαιδευτικούς για τις ιδιαιτερότητες της εφημερίας και για τα καθήκοντα των

---

<sup>42</sup> Σε περίπτωση που πλεονάζουν διδακτικές ώρες στα σχολεία, ο οικείος Προϊστάμενος εκπαιδευτικών θεμάτων εισηγείται εγγράφως μέσω του Διευθυντή εκπαίδευσης και προτείνει στο αρμόδιο υπηρεσιακό συμβούλιο (Π.Υ.Σ.Π.Ε.) τον τρόπο αξιοποίησής τους. Ν. 1566/1985, ΦΕΚ 167 Α' /30-09-1985, άρθρο 14, παρ.16 και Ν.3027/2002, ΦΕΚ 152 Α' /20-06-2002, άρθρο 6, παρ. 17 και Ν. 4559/2018, ΦΕΚ 142 Α' /203-08-218, άρθρο 23, τροποποιήσεις του Π.Δ. 79/2017, ΦΕΚ 109 Α' /01-08-2017. Παλαιότερα το ωρολόγιο πρόγραμμα εγκρινόταν από τον Σχολικό Σύμβουλο και τον Διευθυντή Εκπαίδευσης. Ο θεσμός του Σχολικού Συμβούλου δεν υφίσταται πλέον και έχει αντικατασταθεί από τους συντονιστές εκπαιδευτικού έργου, οι οποίοι δεν έχουν την αρμοδιότητα έγκρισης του ωρολογίου προγράμματος.

<sup>43</sup> Αριθ.Φ.353.1/324/105657/Δ1/ 08-10-2002 Υ.Α., ΦΕΚ 1340 Β' /16-10-2002, άρθρο 39, εδάφιο. Δ', παρ. 4. Ο σύλλογος διδασκόντων αποφασίζει από την αρχή της σχολικής χρονιάς τον τρόπο με τον οποίο θα γίνει η αναπλήρωση εκπαιδευτικών που ενδέχεται να λείπουν για μικρό χρονικό διάστημα. Βλ. και Π.Δ. 79/2017, ΦΕΚ 109 Α' /01-08-2017, αρθρ.11 παρ.13. και παρ. 13.

<sup>44</sup> Αριθ.Φ.353.1/324/105657/Δ1/ 08-10-2002 Υ.Α., ΦΕΚ 1340 Β' /16-10-2002, άρθρο 11 κεφ. Δ', παρ. 2 και Π.Δ. 79/2017, ΦΕΚ 109 Α' /01-08-2017, άρθρο 11, παρ. 14 για το ωρολόγιο πρόγραμμα στα συστεγαζόμενα δημοτικά σχολεία, ώστε να διευκολύνεται η αμοιβαία συμπλήρωση ωραρίου των εκπαιδευτικών και να εξασφαλίζεται η καλύτερη εφαρμογή του ωρολογίου προγράμματος στα σχολεία αυτά. Ακόμη τα συστεγαζόμενα νηπιαγωγεία λειτουργούν ως ενιαίες σχολικές μονάδες και επιτυγχάνουν κοινούς σκοπούς, ενώ στις κοινές συνεδριάσεις προεδρεύουν οι προϊστάμενοι των νηπιαγωγείων. Σε περίπτωση διαφωνίας αναλαμβάνει ο Διευθυντής Εκπαίδευσης.

εφημερευόντων εκπαιδευτικών στη συγκεκριμένη σχολική μονάδα (επιτήρηση και ασφάλεια μαθητών στον προαύλιο χώρο, καθαριότητα σχολικών χώρων)<sup>45</sup>.

- Να αποφασίσει την υλοποίηση προγραμμάτων δράσεων<sup>46</sup> και πρωτοβουλιών που συνδέουν τη σχολική μονάδα με την τοπική κοινωνία, μετά από εισήγηση του διευθυντή. Να αποφασίσει την πραγματοποίηση εκδρομών, περιπάτων ή επισκέψεων<sup>47</sup>, σύμφωνα με την νομοθεσία, με σκοπό οι μαθητές να ευαισθητοποιηθούν, να προβληματιστούν και να διαμορφώσουν θετικές στάσεις και συμπεριφορές για την ζωή και την κοινωνία.

- Να καταθέσει προτάσεις στον Συντονιστή Εκπαιδευτικού Έργου μέσω της έκθεσης της αξιολόγησης της σχολικής μονάδας για την αντιμετώπιση των αδυναμιών που έχουν διαπιστωθεί στη σχολική χρονιά.

- Να ενημερώσει τους γονείς και κηδεμόνες σχετικά με τη φοίτηση, πρόοδο και συμπεριφορά των μαθητών τουλάχιστον κάθε τρίμηνο ή τετράμηνο σε συνεργασία με το διευθυντή<sup>48</sup>.

- Να συνεργαστεί με Συντονιστή Εκπαιδευτικού Έργου και με διάφορα εκπαιδευτικά ιδρύματα ή φορείς, για την οργάνωση σεμιναρίων και τη συμμετοχή των εκπαιδευτικών σε ερευνητικά προγράμματα.

- Να προτείνει τάξη παρακολούθησης μαθήματος της ελληνικής γλώσσας για αλλοδαπούς μαθητές<sup>49</sup>.

- Να προτείνει την αλλαγή τμήματος ως μέτρου παιδαγωγικού ελέγχου με δική του απόφαση, ενώ η αλλαγή σχολικού περιβάλλοντος σε περίπτωση ανάρμοστης συμπεριφοράς γίνεται με τη συναίνεση του γονέα (σπάνια στο δημοτικό σχολείο)<sup>50</sup>.

Ωστόσο, υπάρχουν αποφάσεις που δεν λαμβάνονται αποκλειστικά από τον σύλλογο και χρειάζονται την προ απαιτούμενη συναίνεση του διευθυντή, που

---

<sup>45</sup> Ν.4559/2018, ΦΕΚ Α'142/03.08.2018, άρθρο 23, τροποποιήσεις του Π.Δ. 79/2017, ΦΕΚ 109 Α'/01-08-2017 και Αριθ.Φ.353.1/324/105657/Δ1/ 08-10-2002 Υ.Α., ΦΕΚ 1340 Β'/16-10-2002, άρθρο 36, παρ. 18, 19.

<sup>46</sup> Π.Δ. 79/2017, ΦΕΚ 109 Α'/01-08-2017, άρθρο 16 παρ.7.

<sup>47</sup> Π.Δ. 79/2017, ΦΕΚ 109 Α'/01-08-2017, άρθρο 16.

<sup>48</sup> Π.Δ. 79/2017, ΦΕΚ 109 Α'/01-08-2017, άρθρο 14, παρ. 4, εδάφια α' και β'.

<sup>49</sup> Π.Δ.79/2017, ΦΕΚ 109 Α'/01-08-2017, άρθρο 9, παρ. 2: Συγκροτείται τριμελής επιτροπή για τη διεξαγωγή των κατατακτικών εξετάσεων, η οποία κατά την κρίση της υποβάλλει τον μαθητή σε γραπτή ή προφορική δοκιμασία και προτείνει σε ποια τάξη μπορεί να καταταχθεί.

<sup>50</sup> Π.Δ. 79/2017, ΦΕΚ 109 Α'/01-08-2017, άρθρο 14, παρ. 5.



συμπεριλαμβάνεται στο πρακτικό του συλλόγου διδασκόντων, καθώς και την συναίνεση κάποιου άλλου ανώτερου οργάνου. Συγκεκριμένα:

- Ο σύλλογος διδασκόντων ακολουθεί υποχρεωτικά σε κάθε ενέργειά του τις κείμενες διατάξεις και τη νομοθεσία που επιβάλλει το Υπουργείο.

- Η διδασκαλία των εκπαιδευτικών στηρίζεται στα αναλυτικά προγράμματα και στα σχολικά εγχειρίδια του Υπουργείου.

- Είναι αποδέκτης της στελέχωσης του εκπαιδευτικού προσωπικού ή της μετακίνησης του προσωπικού της σχολικής μονάδας από το Υπουργείο<sup>51</sup>.

- Η εγγραφή των μαθητών σε τάξεις κατά αλφαβητική σειρά και ηλικία<sup>52</sup> και η παραπομπή τους σε κατατακτήριες εξετάσεις, γίνεται με βάση τη νομοθεσία που έχει οργανώσει το Υπουργείο.

- Η σύνταξη του εβδομαδιαίου ωρολογίου προγράμματος και η ανάληψη τάξης από εκπαιδευτικό για τρίτη συνεχόμενη χρονιά, χρειάζεται τη συναίνεση του Διευθυντή Εκπαίδευσης.

- Η παρέμβαση του συλλόγου διδασκόντων και η εφαρμογή των αντισταθμιστικών εκπαιδευτικών προγραμμάτων σε περιπτώσεις φαινομένων σχολικής αποτυχίας και διαρροής των μαθητών, γίνεται με την επίβλεψη του Διευθυντή Εκπαίδευσης.

- Η υποβολή έκθεσης αξιολόγησης της σχολικής μονάδας και προτάσεων του συλλόγου διδασκόντων γίνεται στον Συντονιστή Εκπαιδευτικού Έργου και στον Διευθυντή Εκπαίδευσης σύμφωνα με την νομοθεσία.

- Η ημερήσια εκπαιδευτική εκδρομή εγκρίνεται από τον Διευθυντή Εκπαίδευσης, ενώ απαιτείται η έγγραφη και σύμφωνη γνώμη των Γονέων και Κηδεμόνων τους, όταν οι μαθητές μετακινούνται εκτός σχολείου.

---

<sup>51</sup> Σύμφωνα με τον Καψάλη (2005:11), οι αποφάσεις του είναι καθοριστικές και αποτελεσματικές για τη σχολική μονάδα, ωστόσο η συχνή εναλλαγή του προσωπικού και η έλλειψη σταθερότητάς του δυσχεραίνει την συνέχιση των αποφάσεών του καθώς και την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα του σχολείου.

<sup>52</sup> Το Π.Δ. 75/2019, ΦΕΚ 109 Α'/01-08-2017, άρθρο 7, παρ. 9 αναφέρει ότι ο σύλλογος δεν μπορεί να αποφασίσει την εγγραφή μαθητών εξωτερικού σε τάξεις του ελληνικού σχολείου, διότι η αντιστοιχία των τάξεων καθορίζεται με κοινή απόφαση της Διεύθυνσης Παιδείας, Ομογενών και Διαπολιτισμικής Εκπαίδευσης και της Διεύθυνσης Σπουδών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης του Υπουργείου Παιδείας. Ωστόσο, ο σύλλογος μπορεί να προτείνει με απόφασή του σε ποια τάξη οι μαθητές μπορούν να παρακολουθήσουν το μάθημα της ελληνικής γλώσσας, σε περίπτωση που δεν την γνωρίζουν ικανοποιητικά.

- Η πρόταση του συλλόγου διδασκόντων για τη λειτουργία τμημάτων διευρυμένου ωραρίου γίνεται με την έγκριση του Διευθυντή Εκπαίδευσης.

- Η πρόταση του συλλόγου διδασκόντων για τη συγκρότηση και τη λειτουργία τμήματος Πρωινής Ζώνης μαθητών χρειάζεται τη θετική εισήγηση του Διευθυντή Εκπαίδευσης<sup>53</sup>.

Ο σύλλογος διδασκόντων, σε πρόσφατη νομοθεσία<sup>54</sup>, καλείται να λαμβάνει αποφάσεις κατά τον προγραμματισμό και την αποτίμηση του εκπαιδευτικού έργου και της σχολικής μονάδας για θέματα που αφορούν: α) το «Σχολείο και τη Σχολική Ζωή», δηλαδή τις σχέσεις και δράσεις του σχολείου με την τοπική κοινωνία, την υλικοτεχνική υποδομή (β) «τη Λειτουργία Σχολείου και τις Εκπαιδευτικές Διαδικασίες», δηλαδή τον οργανωτικό σχεδιασμό σε διοικητικά θέματα, στη διδασκαλία και μάθηση, στις διδακτικές μεθόδους, στα Προγράμματα Σπουδών, στα διαθέσιμα εκπαιδευτικά υλικά και μέσα. Ακόμη στη συνεργασία μεταξύ σχολικής μονάδας και δομών υποστήριξης του εκπαιδευτικού έργου<sup>55</sup> και τέλος στη συνεργασία μεταξύ εκπαιδευτικών και μεταξύ εκπαιδευτικών και μαθητών/τριών. γ) τα «εκπαιδευτικά αποτελέσματα» που προήλθαν από τις διδακτικές και μαθησιακές μεθόδους, όπως την ατομική και κοινωνική ανάπτυξη μαθητών, τη φοίτηση και σχολική διαρροή μαθητών.

Με βάση τα παραπάνω, η σχολική μονάδα αποτελεί όχι μόνο «φορέα υποδοχής και εκτέλεσης της άνωθεν χαραγμένης εκπαιδευτικής πολιτικής», αλλά και φορέα συν διαμόρφωσης σχολικής εκπαιδευτικής πολιτικής στο πλαίσιο της εθνικής» (Κατσαρός, 2008:59· Πασιάς και συν., 2012:13). Γι' αυτό ο σύλλογος διδασκόντων «πρέπει να αναδειχτεί σε όργανο προγραμματισμού-σχεδιασμού», αφού υποστηρίζει μια διαδικασία συμμετοχικής λήψης απόφασης και διαθέτει μια σχετική αυτονομία στο να εφαρμόζει αποφάσεις σε ορισμένους τομείς, όπως του εκπαιδευτικού έργου, της ανάθεσης μαθημάτων και της οργάνωσης διδασκαλίας με νέες παιδαγωγικές μεθόδους, του προγραμματισμού δράσεων και υλοποίησης προγραμμάτων, του προγραμματισμού επιμορφωτικών δραστηριοτήτων, της αξιοποίησης και την

---

<sup>53</sup> Π.Δ.79/2017, ΦΕΚ 109 Α'/01-08-2017, αρθρ.11, παρ.16, εδάφιο ζ'.

<sup>54</sup> Αριθ.1816/ΓΔ4/2019 Υ.Α., ΦΕΚ 16 Β'/11-01-2019, Προγραμματισμός και Αποτίμηση του Εκπαιδευτικού Έργου των Σχολικών Μονάδων. Η συγκεκριμένη Υ.Α. προς το παρόν δεν έχει εφαρμοστεί.

<sup>55</sup> Ν.4547/2018, ΦΕΚ 102 Α'/12-06-2018, άρθρο 48.

αναβάθμισης της υλικοτεχνικής υποδομής με την συνδρομή τοπικών παραγόντων και της ανάπτυξης σχέσεων με θεσμικούς εταίρους (Καπετσώνης, 2006).

## 2.5. Προηγούμενες έρευνες.

Η θεσμοθέτηση του Συλλόγου διδασκόντων με το νόμο 1566/85 αποτέλεσε μια προσπάθεια εκδημοκρατισμού και αποκέντρωσης του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος και αντικείμενο έρευνας από το 1985 μέχρι σήμερα. Η έκδοση της υπουργικής απόφασης το 2002<sup>56</sup>, η οποία αναλύει διεξοδικά τα καθήκοντα και τις αρμοδιότητες των οργάνων διοίκησης της σχολικής μονάδας, αποτέλεσε παράγοντα ερευνητικής ενασχόλησης πολλών μελετητών. Σήμερα υπάρχουν κάποιες ποιοτικές, ποσοτικές έρευνες και μελέτες περίπτωσης που ασχολούνται με την λειτουργία του συλλόγου διδασκόντων σε διαφορετικά πλαίσια έρευνας και προβληματισμού.

Η των έρευνα Λιακοπούλου, Φούκα και συν. (2003) διεξήχθη πριν την θεσμοθέτηση του καθηκοντολογίου, κατά το έτος 1998-1999, σε ένα δημοτικό σχολείο της Ανατολικής Θεσσαλονίκης. Σκοπός της ήταν να διαπιστωθεί σε πρώτη φάση, αν ο προγραμματισμός πραγματοποιείται στην σχολική μονάδα και με ποιο τρόπο, σε δεύτερη φάση πώς οι εκπαιδευτικοί αντιλαμβάνονται τον προγραμματισμό και, τέλος, αν οι απόψεις τους διαφοροποιούνται με τη συμμετοχή τους σε ένα πειραματικό πρόγραμμα. Τα συμπεράσματα που προέκυψαν από την έρευνα είναι ότι: α) στη σχολική μονάδα καταρτίζεται ο αρχικός προγραμματισμός σε ικανοποιητικό βαθμό (πολύ/πάρα πολύ) β) οι δραστηριότητες της σχολικής μονάδας περιορίζονται σε παιδαγωγικές και εκπαιδευτικές (πολιτιστικές, προγράμματα καινοτόμων δράσεων, διδακτικών μεθόδων, συντήρηση σχολικών εγκαταστάσεων) γ) ο προγραμματισμός θα πρέπει να υλοποιείται στο τέλος της προηγούμενης χρονιάς, για να υπάρχει χρόνος για οργάνωση σχολικών δραστηριοτήτων. Ωστόσο, στον προγραμματισμό διαπιστώθηκε πως δεν υπάρχει χρονοδιάγραμμα επίτευξης στόχων, με αποτέλεσμα ούτε να παρακολουθείται και να αναμορφώνεται αλλά ούτε και να αποτιμάται σε όλη τη διάρκεια του σχολικού έτους δ) ο προγραμματισμός δεν πραγματοποιείται σε στάδια, όπως αναφέρονται στη βιβλιογραφία, με αποτέλεσμα ο προγραμματισμός να θεωρείται ένα γενικό πλάνο ή σχεδιασμός ε) η αξιολόγηση δεν αποτελεί μέρος του προγραμματισμού,

---

<sup>56</sup> Αριθ.Φ.353.1/324/105657/Δ1/ 08-10-2002 Υ.Α., ΦΕΚ 1340 Β'/16-10-2002

διότι η αποτίμηση της προηγούμενης χρονιάς δεν συμπεριλήφθηκε στο νέο προγραμματισμό

Στην έρευνα των Κουσουλού, Μπούνια και Καμπουρίδη (2004), που αφορά τη συμμετοχική διοίκηση και τη διαδικασία λήψης αποφάσεων στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση, διαπιστώθηκε πως η προσωπικότητα και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του διευθυντή και των εκπαιδευτικών επηρεάζουν την λειτουργία του συλλόγου διδασκόντων και του σχολείου. Ακόμη, διαπιστώθηκε ότι ο σύλλογος διδασκόντων λειτουργεί ικανοποιητικά στην αντιμετώπιση προβλημάτων της σχολικής ζωής σε αντίθεση με την ανάληψη πρωτοβουλιών και τη λήψη αποφάσεων που αφορούν τις σχέσεις σχολείου και κοινωνίας. Ωστόσο προτάθηκε περισσότερη συμμετοχή του συλλόγου διδασκόντων και αναβάθμιση του ρόλου του. Συγκεκριμένα στο ερώτημα «πως αξιολογούν οι εκπαιδευτικοί τη συμμετοχή τους στη διοίκηση του σχολείου» προκύπτουν τα συμπεράσματα: α) Οι στόχοι του συλλόγου διδασκόντων πραγματοποιούνταν ικανοποιητικά (90%) από τους εκπαιδευτικούς β) οι συνελεύσεις ήταν οργανωμένες και αποδοτικές, χωρίς ιδιαίτερες διαφωνίες και κατά την διάρκεια των συνελεύσεων δεν σπαταλήθηκε χρόνος σε θέματα χωρίς περιεχόμενο γ) η λειτουργία του συλλόγου διδασκόντων στα δημοτικά σχολεία της χώρας μας βρίσκεται σε αρκετά ικανοποιητικό επίπεδο σε ό,τι αφορά τα καθημερινά ζητήματα λειτουργίας του σχολείου. Ωστόσο, ο σύλλογος διδασκόντων δεν φαίνεται να αναλαμβάνει σε ικανοποιητικό βαθμό πρωτοβουλίες για την οργάνωση σχολικών και κοινωνικών εκδηλώσεων. Μεγάλο ποσοστό εκπαιδευτικών πιστεύει ότι χρειάζεται αναβάθμιση ο ρόλος του συλλόγου διδασκόντων ως συλλογικού οργάνου και θέλει να πραγματοποιούνται οι συνεδριάσεις μέσα στο χρόνο διδασκαλίας δ) οι αποφάσεις του συλλόγου διδασκόντων στηρίζονται συνήθως στην ισχύουσα νομοθεσία, στην εκπαιδευτική πολιτική και στις συναποφάσεις από τον σύλλογο και τον διευθυντή. Οι αποφάσεις λαμβάνονται κατόπιν μελέτης της ισχύουσας νομοθεσίας κατά 66,9%, κατά 30% με την πλειοψηφία και μόλις 3,1% με συμβιβασμό. Ωστόσο, η λήψη αποφάσεων κατά πλειοψηφία θεωρείται από τους εκπαιδευτικούς ως επιβολή απόψεων στο σύνολο του συλλόγου.

Η έρευνα Κουλουμπαρίτση (2008) μελετά το διοικητικό πλαίσιο της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Τα ερευνητικά ερωτήματα αφορούσαν τα χαρακτηριστικά στοιχεία και τις συμπεριφορές των διοικητικών στελεχών στο παρόν και στο μέλλον, καθώς και τις προτάσεις των εκπαιδευτικών για να βελτιωθεί ο ρόλος των διοικητικών στελεχών. Τα αποτελέσματα της έρευνας,

στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση, έδειξαν ότι η πλειονότητα των διευθυντών εφαρμόζει το καθηκοντολόγιο τους και τους νόμους και αναθέτει καθήκοντα στους εκπαιδευτικούς, διασφαλίζοντας την ηρεμία και τη συνεργασία τους. Ωστόσο, θα ήθελαν οι διευθυντές να προσαρμόζουν μαζί με τους εκπαιδευτικούς το ωρολόγιο πρόγραμμα, να επιλέγουν μαζί τα θέματα επιμόρφωσης, να προβαίνουν μαζί στην αξιολόγηση της σχολικής μονάδας και να διαχειρίζονται την σχολική μονάδα αυτόνομα, χωρίς την παρέμβαση του υπουργείου παιδείας. Από την άλλη, οι εκπαιδευτικοί θεωρούν ότι οι αποφάσεις που παίρνονται στις συνεδριάσεις είναι προειλημμένες από τους διευθυντές και δεν συναποφασίζονται τα θέματα και οι λύσεις και θα θέλανε κατά πλειοψηφία (80%) να συναποφασίζονται θέματα που αφορούν το ωρολόγιο πρόγραμμα, το πρόγραμμα σπουδών, τα θέματα επιμόρφωσης, την αξιολόγηση της σχολικής μονάδας. Η πλειονότητα των εκπαιδευτικών θέλει το υπουργείο να παραχωρήσει περισσότερες αρμοδιότητες οργάνωσης και λειτουργίας στη σχολική μονάδα.

Η έρευνα Ανδρουλάκη και Σταμάτη (2009) αποτελεί μελέτη περίπτωσης και εξετάζει τις μορφές επικοινωνίας των εκπαιδευτικών κατά τη διάρκεια των συνεδριάσεων του συλλόγου διδασκόντων. Τα συμπεράσματα στα οποία κατέληξαν είναι ότι τα θέματα στις συνεδριάσεις κατά κύριο λόγο τα θέτει ο διευθυντής και αφορούν τον προγραμματισμό της σχολικής μονάδας (π.χ. εκπαιδευτικές επισκέψεις, εκπαιδευτικά προγράμματα, ασφάλεια μαθητών, ελλείψεις και προβλήματα κτηριακής υποδομής, παιδαγωγικά θέματα, ενημέρωση γονέων και προτάσεις προς τους φορείς σχεδιασμού αναλυτικών προγραμμάτων). Ακόμη ο διευθυντής παρέχει πληροφόρηση στο σύλλογο διδασκόντων και αποτελεί τον συνδετικό κρίκο της επικοινωνίας με τα μέλη του συλλόγου διδασκόντων. Οι αποφάσεις διαμοιράζονται ανάμεσα στον διευθυντή και στα μέλη του συλλόγου διδασκόντων, στο πλαίσιο της συμμετοχικής ηγεσίας. Ωστόσο, από κάποια μέλη του συλλόγου διδασκόντων υπήρχε διστακτικότητα στη διατύπωση θεμάτων λόγω των περιορισμένων επικοινωνιακών σχέσεων και ικανοτήτων τους.

Οι Λαζαρίδου και Αντωνίου (2017) μελέτησαν τα περιθώρια αυτονομίας των σχολικών μονάδων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στην άσκηση εσωτερικής εκπαιδευτικής πολιτικής. Επιχείρησαν με συνεντεύξεις να αποτυπώσουν τις απόψεις των εκπαιδευτικών για την αυτονομία του σχολείου και τους παράγοντες που την επηρεάζουν. Οι συμμετέχοντες στην έρευνα ήταν διευθυντές και εκπαιδευτικοί διαφόρων ειδικοτήτων. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η πλειονότητα των

εκπαιδευτικών (8/12) πιστεύει πως τα περιθώρια αυτονομίας είναι λίγα ή περιορισμένα και αφορούν ορισμένα θέματα λειτουργίας μιας σχολικής μονάδας, ενώ αυτά καθορίζονται σε κεντρικό επίπεδο από τη νομοθεσία και το υπουργείο. Τα περιθώρια αυτονομίας αφορούν: α) την ανάθεση μαθημάτων και αρμοδιοτήτων, τον προγραμματισμό, τη διαχείριση του χρόνου, τη θέσπιση του εσωτερικού κανονισμού και τη λειτουργία του σχολείου β) τις διάφορες δράσεις-εκδηλώσεις του σχολείου για άνοιγμα προς την κοινωνία (εκπαιδευτικές επισκέψεις, σχολικές εκδρομές) γ) την υλοποίηση προγραμμάτων αγωγής υγείας, περιβαλλοντικών και πολιτιστικών προγραμμάτων δ) την ενδοσχολική επιμόρφωση, την εφαρμογή νέων διδακτικών μεθόδων και τον εμπλουτισμό της διδασκαλίας με νέες τεχνολογίες. Η έρευνα ακόμη επισημαίνει και τα σημεία στα οποία δεν υπάρχουν αρκετά περιθώρια αυτονομίας, όπως στο ωρολόγιο πρόγραμμα, στο πρόγραμμα σπουδών και τα οικονομικά θέματα.

Η έρευνα της Ψυχογιού (2017) σε σχολεία της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης αφορούσε μεταξύ άλλων το αν ο σύλλογος διδασκόντων καταρτίζει προγραμματισμό, το πώς αποτιμούν οι εκπαιδευτικοί τη λειτουργία του συλλόγου διδασκόντων και το αν ο σύλλογος διδασκόντων ασκεί τις αποφασιστικές του αρμοδιότητες για την υλοποίηση δράσεων και πρωτοβουλιών με προστιθέμενη παιδαγωγική αξία και για την κάλυψη των επιμορφωτικών αναγκών των μελών του. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι στην πλειονότητα των σχολικών μονάδων δεν υλοποιούνται συστηματικές διαδικασίες προγραμματισμού, ο σύλλογος διδασκόντων αποφασίζει την υλοποίηση δράσεων, αλλά δεν ασκεί τις αρμοδιότητές του όσον αφορά την κάλυψη των επιμορφωτικών αναγκών των μελών του. Στην πλειονότητά τους οι καθηγητές αποτιμούν ως σημαντικό το έργο του συλλόγου διδασκόντων, αλλά θεωρούν ότι δεν ανταποκρίνεται στις προσδοκίες τους.

Στη διεθνή βιβλιογραφία εντοπίστηκε η έρευνα του Κορ (2015) στο τουρκικό Πανεπιστήμιο Kastamonu, η οποία αναφέρει ότι η εκπαιδευτική νομοθεσία και ο σύλλογος διδασκόντων αποτελεί ένα σημαντικό μηχανισμό λήψης αποφάσεων, που σχετίζονται με τον προγραμματισμό, την εφαρμογή και την αξιολόγηση των εκπαιδευτικών αρμοδιοτήτων. Σχεδόν οι μισοί εκπαιδευτικοί πιστεύουν ότι η συζήτηση των θεμάτων ημερήσιας διάταξης δεν είναι ενεργή και οι συνεδριάσεις δεν είναι ολοκληρωμένες και αποτελεσματικές. Ακόμη πιστεύουν ότι ο χρόνος των συνεδριάσεων δεν είναι απαραίτητο να αυξηθεί και ότι αυτές διασφαλίζουν την

ακεραιότητα στην εκπαίδευση και τη βελτίωση της ποιότητας της σχολικής μονάδας  
(όπ. αναφ. στο Κοτινοπούλου, 2015: 17).

## **ΜΕΡΟΣ Β΄: ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ**

### **3. ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΕΡΕΥΝΑ - ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ**

#### **3. Ερευνητικά ερωτήματα**

Η παρούσα έρευνα εξετάζει αν ο σύλλογος διδασκόντων προγραμματίζει το εκπαιδευτικό έργο και συμμετέχει στη διαδικασία λήψης αποφάσεων στην σχολική μονάδα πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, δηλαδή επικεντρώνεται στα Δημοτικά σχολεία και Νηπιαγωγεία.

Ως προγραμματισμό της σχολικής μονάδας, εννοούμε το σύνολο των ενεργειών που αφορούν τον καθορισμό των αντικειμενικών σκοπών και στόχων λειτουργίας της, στο πλαίσιο της εκπαιδευτικής πολιτικής. Κατά την κατάρτιση του προγραμματισμού είναι σημαντικό να λαμβάνονται υπόψη τα δυνατά και αδύνατα σημεία της σχολικής μονάδας. Επιπροσθέτως, είναι σημαντική η παρακολούθηση της πορείας του προγραμματισμού και η αποτίμησή του, προκειμένου να ληφθεί υπόψη στον επόμενο προγραμματισμό (Ψυχογιού, 2017:57).

Ο σύλλογος διδασκόντων έχει σημαντικές αποφασιστικές αρμοδιότητες. Ως αποφασιστικές του αρμοδιότητες εννοούμε, σύμφωνα με το καθηκοντολόγιο, τις εκπαιδευτικές, παιδαγωγικές και διοικητικές λειτουργίες, που επιτελεί κατά τον προγραμματισμό και όταν λαμβάνει αποφάσεις, επιτελώντας εκπαιδευτικό, διοικητικό και παιδαγωγικό έργο (Παπαναούμ, 2000:69). Ως εκπαιδευτικές αρμοδιότητες<sup>57</sup> εννοούμε το διδακτικό έργο, δηλαδή τη διδασκαλία και τη μαθησιακή διαδικασία που επιτελεί ο εκπαιδευτικός στην τάξη. Ως διοικητικές αρμοδιότητες<sup>58</sup> εννοούμε το διοικητικό έργο που αφορά την λειτουργία της

---

<sup>57</sup> Οι εκπαιδευτικές αρμοδιότητες αφορούν την εκπαιδευτικό σχεδιασμό ως προς την άσκηση του διδακτικού έργου με την υλοποίηση αναλυτικού ωρολογίου προγράμματος, διδακτικές ενότητες, αξιολόγηση μαθητών, συνεργασία με μαθητές και σύλλογο γονέων και την επιμόρφωση των εκπαιδευτικών (Κατσαρού & Δεδούλη, 2008:171).

<sup>58</sup> Η συμμετοχή του συλλόγου είναι σημαντική στο διδακτικό και διοικητικό έργο και διαφοροποιείται από τα άλλα όργανα της δημόσιας διοίκησης, λόγω του παιδαγωγικού χαρακτήρα στον οποίο στηρίζονται οι αποφάσεις που λαμβάνει. Οι διοικητικές λειτουργίες αφορούν τη διοικητική υποστήριξη (θέματα προσωπικού, συνεργασία με φορείς, εκπροσώπηση κ.ά.), τη γραμματειακή



σχολικής μονάδας σε θέματα οργάνωσης, προκειμένου να επιτευχθεί η εύρυθμη λειτουργία του σχολείου. Τέλος, ως παιδαγωγικές αρμοδιότητες εννοούμε τόσο το διοικητικό όσο και το εκπαιδευτικό έργο των εκπαιδευτικών. Οι εκπαιδευτικοί αναλαμβάνουν δράσεις και πρωτοβουλίες με προστιθέμενη παιδαγωγική αξία, οι οποίες ανοίγουν το σχολείο στην κοινωνία και ενισχύουν την δυνατότητα ανταπόκρισης των μαθητών στις απαιτήσεις και προκλήσεις της κοινωνίας.

Σε θέματα που σχετίζονται με τον προγραμματισμό της σχολικής μονάδας αναφέρεται η Αριθ.Φ.353.1/324/105657/Δ1/ 08-10-2002 Υ.Α., ΦΕΚ 1340 Β'/16-10-2002, άρθρο 39:

«Α. Γενικά: Ο σύλλογος των διδασκόντων σε τακτική συνεδρίαση πριν από την έναρξη των μαθημάτων προγραμματίζει τις εκπαιδευτικές δραστηριότητες για όλο το σχολικό έτος. α) Στον τομέα της επιμόρφωσης λαμβάνει υπόψη τις ανάγκες των μελών του ... Ο σύλλογος συνεκτιμά τις αντίστοιχες προσπάθειες που έγιναν κατά τα προηγούμενα έτη... 2. Ο σύλλογος διδασκόντων παρακολουθεί και εφαρμόζει τον αρχικό προγραμματισμό και, εφόσον, χρειασθεί παρεμβαίνει διορθωτικά. 3. Στο τέλος της σχολικής χρονιάς γίνεται αυτοαξιολόγηση, κατά την οποία αξιολογείται ο βαθμός επίτευξης των στόχων που τέθηκαν στον προγραμματισμό και η αποτελεσματικότητα των προγραμματισμένων ενεργειών ... 4. Ο σύλλογος των διδασκόντων αποφασίζει ... την ανάθεση στο διδακτικό προσωπικό της διδασκαλίας των μαθημάτων στις τάξεις και τα τμήματα. 8. Αποφασίζει, ύστερα από εισήγηση του διευθυντή, την ανάληψη δράσεων, πρωτοβουλιών, προγραμμάτων, την οργάνωση επισκέψεων ... συμπεριφορές.

Επιπροσθέτως στο Π.Δ.79/2017, αναφέρονται τα ακόλουθα:

Άρθρο 10: «Προγραμματισμός και αποτίμηση του εκπαιδευτικού έργου»: «1. Κατά τη διάρκεια της χρονικής περιόδου από 1 έως 10 Σεπτεμβρίου γίνονται όλες οι απαραίτητες προπαρασκευαστικές ενέργειες που σχετίζονται με την οργάνωση και λειτουργία του σχολείου καθώς και τον προγραμματισμό του εκπαιδευτικού έργου. Οι ενέργειες αυτές αφορούν: α) στην κατανομή τμημάτων/τάξεων ... των εφημεριών... γ) στη σύνταξη του εβδομαδιαίου ωρολογίου προγράμματος δ) στην κατάρτιση του ετήσιου ή του τριμηνιαίου προγραμματισμού των σχολικών δράσεων

---

υποστήριξη (τήρηση βιβλίων, αλληλογραφία) καθώς και τα οικονομικά, την υλικοτεχνική υποδομή εργαστήριων, βιβλιοθηκών με στόχο την λειτουργία, την συντήρηση και την ανανέωση τους (Πετρίδου, 2003:93).

... εορταστικές εκδηλώσεις ε) στη διεξαγωγή επιμορφωτικών σεμιναρίων και συναντήσεων 3. Κατά τη διάρκεια της χρονικής περιόδου από 15 έως 21 Ιουνίου γίνονται όλες οι απαραίτητες εργασίες ... α) την κατανομή τάξεων/τμημάτων ... γ) τη διεξαγωγή συνεδριάσεων του συλλόγου διδασκόντων με θέματα που αφορούν την πορεία εφαρμογής του εκπαιδευτικού σχεδιασμού του σχολείου, τον απολογισμό του εκπαιδευτικού έργου, την αποτίμηση των σχολικών δράσεων ... δ) τη διεξαγωγή επιμορφωτικών σεμιναρίων και συναντήσεων...»

«Άρθρο 11 Α. Ωρολόγιο Πρόγραμμα και κατανομή τάξεων Δημοτικού Σχολείου»: 10. Με απόφαση του συλλόγου διδασκόντων γίνεται η κατανομή των τάξεων/τμημάτων το δεύτερο δεκαήμερο του Ιουνίου ... 13. Σε περίπτωση έκτακτης απουσίας εκπαιδευτικού στο Δημοτικό Σχολείο το ωράριο αποχώρησης των μαθητών από το σχολείο δε διαφοροποιείται από το προβλεπόμενο ... ο τρόπος κάλυψης έκτακτης απουσίας αποφασίζεται από το σύλλογο και καταγράφεται ... Άρθρο 16: Σχολικές δράσεις στο πλαίσιο της σχολικής ζωής: ... 3. Οι σχολικές δράσεις που αναφέρονται στα εδάφια α και β της παρ. 2 του παρόντος άρθρου εντάσσονται στον ετήσιο ή στον τριμηνιαίο προγραμματισμό που κάνει το κάθε σχολείο, μετά από απόφαση του συλλόγου διδασκόντων».

Από την Αριθ.Φ.353.1/324/105657/Δ1/ 08-10-2002 Υ.Α., ΦΕΚ 1340 Β'/16-10-2002, σε συνδυασμό με το Π.Δ, 79/2017 διαφαίνεται ότι: α) τα θέματα στρατηγικού σχεδιασμού της εκπαίδευσης, άρα και της σχολικής μονάδας, ανήκουν στο υπουργείο Παιδείας, ενώ β) για τον λειτουργικό σχεδιασμό των σχολικών μονάδων αποφασίζουν οι σύλλογοι διδασκόντων.

Από το καθηκοντολόγιο του συλλόγου επιλέγονται τα παραπάνω προς διερεύνηση, επειδή ο συστηματικός προγραμματισμός του διδακτικού και διοικητικού έργου θεωρείται αναγκαίος για την υλοποίηση όλων των αποφασιστικών αρμοδιοτήτων του συλλόγου στη σχολική μονάδα. Η ανάληψη πρωτοβουλιών και η υλοποίηση δράσεων από το σύλλογο διδασκόντων αναβαθμίζει και ενισχύει την σχολική μονάδα, συνδέοντάς την με την κοινωνία. Η επιμόρφωση των εκπαιδευτικών βοηθά στην εξέλιξή τους, παρέχοντάς τους τις απαιτούμενες γνώσεις και δεξιότητες για την συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων στο διοικητικό και διδακτικό επίπεδο λειτουργίας της σχολικής μονάδας.

Με βάση τα ανωτέρω σκοπός της έρευνάς μας είναι να εξετάσουμε και να διερευνήσουμε τα παρακάτω ερευνητικά ερωτήματα:

1) Αν, βάσει του θεσμικού πλαισίου, ο σύλλογος διδασκόντων/ουσών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης υλοποιεί βασικές αποφασιστικές του αρμοδιότητες: α) καταρτίζει τον προγραμματισμό στην αρχή του διδακτικού έτους (Σεπτέμβριο) και για όλο το διδακτικό έτος β) παρακολουθεί την εφαρμογή του αρχικού προγραμματισμού κατά τη διάρκεια του διδακτικού έτους για τυχόν διορθωτικές παρεμβάσεις γ) αν αναμορφώνει τον προγραμματισμό κατά τη διάρκεια του διδακτικού έτους σύμφωνα με τις συνθήκες που διαμορφώνονται δ) στο τέλος του διδακτικού έτους (Ιούνιο), αν ο σύλλογος διδασκόντων προβαίνει σε διαδικασία αυτοαξιολόγησης και αποτίμησης του έργου του και της σχολικής μονάδας, προκειμένου να επισημάνει αδυναμίες ή επιτυχημένες ενέργειες και να καταθέσει προτάσεις για την συνέχιση των ενεργειών ή την παύση τους ε) αν ο σύλλογος διδασκόντων αναθέτει μαθήματα στους εκπαιδευτικούς της σχολικής μονάδας, προκειμένου να γίνει η κατανομή των τάξεων και να διασφαλιστεί η εύρυθμη λειτουργία του σχολείου στ) αν, όπως ορίζει η νομοθεσία, αποφασίζει την αναπλήρωση διδακτικών ωρών σε περίπτωση δικαιολογημένης απουσίας του εκπαιδευτικού ζ) αν οι εκπαιδευτικοί πρωτοβάθμιας αποφασίζουν την υλοποίηση των πάσης φύσεως δράσεων και πρωτοβουλιών της σχολικής μονάδας. η) αν ο σύλλογος διδασκόντων αποτιμά τις επιμορφωτικές ανάγκες των εκπαιδευτικών της σχολικής μονάδας και αν λαμβάνει αποφάσεις για την κάλυψη των επιμορφωτικών αυτών αναγκών θ) και τέλος αν είναι σημαντική η συμβολή του συλλόγου διδασκόντων στη λήψη αποφάσεων για θέματα που αφορούν τη διοικητική λειτουργία της σχολικής μονάδας

2) Αν οι εκπαιδευτικοί επιθυμούν να ενισχυθούν οι παραπάνω αποφασιστικές αρμοδιότητες του συλλόγου διδασκόντων/ουσών σε: α) θέματα διδασκαλίας (καθορισμός αναλυτικού προγράμματος σπουδών) με στόχο την αναβάθμιση των μαθησιακών αποτελεσμάτων του σχολείου β) διοικητικά θέματα (καθορισμός ωραρίου λειτουργίας, διαχείριση διδακτικού και λοιπού προσωπικού) με στόχο την αναβάθμιση της λειτουργίας του σχολείου.

3) Και τέλος, αν ο σύλλογος διδασκόντων/ουσών έχει τις απαιτούμενες γνώσεις και δεξιότητες για να καθορίζει αυτόνομα με τις αποφάσεις του τη λειτουργία της σχολικής μονάδας σε διδακτικό και διοικητικό επίπεδο.

### **3.1. Η συνεισφορά της έρευνας**

Η παρούσα έρευνα εξετάζει τις αποφασιστικές αρμοδιότητες του συλλόγου διδασκόντων αξιοποιώντας την βιβλιογραφία της διοικητικής επιστήμης και εκπαίδευσης σε συνδυασμό με την υφιστάμενη νομοθεσία.

Σκοπός της έρευνας είναι η συνεισφορά στην προβληματική, που αφορά κατά πόσο οι εκπαιδευτικοί, ως μέλη του συλλόγου διδασκόντων, συμμετέχουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και συνεισφέρουν στην εύρυθμη λειτουργία της σχολικής μονάδας. Ακόμη, αν ο σύλλογος διδασκόντων συμμετέχει ενεργά ή όχι στο διοικητικό επίπεδο της σχολικής μονάδας με στόχο την αυτοδιοίκηση της σχολικής μονάδας και τη βελτίωση της αποτελεσματικότητάς της. Επιπροσθέτως, η έρευνα στοχεύει να μελετήσει με βάση την υφιστάμενη νομοθεσία, ποιες αποφασιστικές αρμοδιότητες υλοποιούν οι εκπαιδευτικοί ως μέλη του συλλόγου διδασκόντων και αν οι εκπαιδευτικοί θεωρούν ότι είναι απαραίτητη η αποκέντρωση και η ανάθεση περισσότερων αρμοδιοτήτων στο σύλλογο διδασκόντων.

### **3.2. Μέθοδος**

Η έρευνά μας στηρίζεται στο σχεδιασμό ποσοτικής ερευνητικής διαδικασίας και διερευνά τη συχνότητα εμφάνισης ενός φαινομένου και τις σχέσεις μεταξύ των διαφόρων μεταβλητών (Kvale, 1996:37). Στην παρούσα έρευνα κυριαρχεί η γλώσσα των μαθηματικών, που με την αξιοποίηση μεταβλητών, ποσοτικοποιούν έννοιες και νοήματα και δείχνουν τη σύνδεση του πραγματικού με τη θεωρία. Ο Creswell (2011) αναφέρει ότι η ποσοτική προσέγγιση γίνεται σε μεγάλα δείγματα ερωτώμενων (n=255) και συχνά επαληθεύει τη γενική τάση των απαντήσεων δείχνοντας την ποικιλία των απόψεων από άτομο σε άτομο. Στην παρούσα έρευνα πραγματοποιήθηκαν τα τρία παρακάτω βήματα (Bird et.all, 1999:231,147): α) αρχικά γίνεται αναζήτηση αιτίας και αποτελέσματος όπου εντοπίζεται η αλληλεπίδραση διαφόρων μεταβλητών. Οι μεταβλητές αυτές είναι ανεξάρτητες και αποτελούν αιτία κάποιων άλλων εξαρτημένων μεταβλητών. β) κατά τη διάρκεια της βιβλιογραφικής ανασκόπησης εντοπίζονται αυτές οι μεταβλητές και παράλληλα διαμορφώνονται οι υποθέσεις οι οποίες με την έρευνα ή θα οριστικοποιηθούν ή θα απορριφθούν. Οι υποθέσεις αποτελούν προτάσεις που συσχετίζονται μεταξύ των

ανεξάρτητων και εξαρτημένων μεταβλητών. Οι ανεξάρτητες μεταβλητές της παρούσας έρευνας αποτελούν τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος, ενώ οι εξαρτημένες μεταβλητές αποτελούν τους παράγοντες που θα μελετηθούν στο ερωτηματολόγιο και σχετίζονται με τη συμμετοχή του συλλόγου στη διαδικασία λήψης αποφάσεων στην πρωτοβάθμια σχολική μονάδα γ) Στο τέλος σχεδιάζονται για να χρησιμοποιηθούν τα μέσα συλλογής δεδομένων για την διεξαγωγή της έρευνας.

Στην έρευνα χρησιμοποιείται το ερωτηματολόγιο ως βασικό εργαλείο για τη συλλογή δεδομένων, διότι δίνει την δυνατότητα στον ερευνητή να διαμοιράσει τις ίδιες ερωτήσεις και να λάβει απαντήσεις από δείγμα πολλών ατόμων σε μικρό χρονικό διάστημα. Οι μεταβλητές αυτές είναι μετρήσιμες και εκφράζονται κυρίως με την διαβαθμισμένη αριθμητική κλίμακα Likert.

Μετά τη συλλογή δεδομένων πραγματοποιείται στατιστική ανάλυση τους με τη χρήση SPSS 13, που θα ελέγξει την ορθότητα των υποθέσεων και των αποτελεσμάτων.

### **3.3. Δείγμα**

Αρχικά χρειάζεται να καθοριστεί ο πληθυσμός (population) των ατόμων από όπου προέρχεται το δείγμα που θα επιλεγεί (Ζαφειρόπουλος, 2015:126). Ο πληθυσμός στην παρούσα έρευνα αφορά τους εκπαιδευτικούς που υπηρετούν στα 30 Δημοτικά σχολεία και 40 Νηπιαγωγεία του δήμου Προποντίδας και Κασσάνδρας με οποιαδήποτε σχέση εργασίας. Το δειγματολογικό πλαίσιο που χρησιμοποιήθηκε για την επιλογή του πληθυσμού ήταν ένας κατάλογος με αρχεία ηλεκτρονικών διευθύνσεων και τηλεφώνων των σχολείων της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης του νομού Χαλκιδικής που είχε στη διάθεση της η ερευνήτρια ως εργαζόμενη εκπαιδευτικός στο νομό. Το δείγμα (sample) αποτελείται από μια υποομάδα του πληθυσμού (n=255 εκπαιδευτικοί) που θα χρησιμοποιήσουμε για να κάνουμε γενικεύσεις στον πληθυσμό.

Στην συγκεκριμένη εργασία επιλέχθηκε το δείγμα ευκολίας (accessibility or convenience samples), που βασίζεται σε κριτήρια όπως η ευκολία, η εύκολη πρόσβαση, η διαθεσιμότητα και ο σύντομος χρόνος συλλογής των δεδομένων. Τα

χαρακτηριστικά του δείγματος της συγκεκριμένης έρευνας είναι το φύλο, η ηλικία, οι σπουδές, η εργασιακή σχέση και η προϋπηρεσία.

Οι συμμετέχοντες ήταν 73 άνδρες (29%) και 182 γυναίκες (71%) δηλαδή τα 2/3 από τα άτομα που απάντησαν είναι γυναίκες εκπαιδευτικοί. Ως προς την ηλικία και το φύλο πήραν μέρος στην έρευνα: α) 49 άτομα από τα οποία είναι 9 άνδρες (3,5%) και 40 γυναίκες (15,7%) έως 34 χρονών β) 113 άτομα από τα οποία είναι 32 άνδρες (12,5%) και 81 γυναίκες (31,8%) από 35 - 44 χρονών γ) 76 άτομα από τα οποία 26 είναι άνδρες (10,2%) και 50 γυναίκες (19,6 %) από 45-54 χρονών δ) και τέλος 17 άτομα από τα οποία 5 είναι άνδρες (2%) και 12 γυναίκες (4,7%) από 55 και άνω.

Ως προς την εργασιακή σχέση των συμμετεχόντων, οι 199 (78%) έχουν οργανική θέση ενώ οι 56 είναι αναπληρωτές/τριες - ωρομίσθιοι/ες (22%). Από τους παραπάνω συμμετέχοντες οι 68 (26,7%) έχουν προϋπηρεσία 0-10 έτη, οι 130 (51%) έχουν προϋπηρεσία 11-20 έτη, οι 44 (17,2%) έχουν προϋπηρεσία 21-30 έτη και τέλος οι 13 (5,1%) έχουν προϋπηρεσία περισσότερα από 30 έτη. Από τους συμμετέχοντες σε συνδυασμό με την εργασιακή σχέση και τα χρόνια υπηρεσίας φαίνεται ότι: α) οι 26 έχουν οργανική θέση ( 10.2%) και 42 αναπληρωτές/τριες-ωρομίσθιοι/ες (16,5% ) με χρόνια υπηρεσίας από 0-10 έτη β) οι 120 με οργανική θέση (47,1%) και 10 αναπληρωτές/τριες-ωρομίσθιοι/ες (3,9%) με χρόνια υπηρεσίας από 11-20 έτη γ) οι 40 με οργανική θέση (15,7%) και 4 αναπληρωτές/τριες και ωρομίσθιοι/ες (1,6%) με χρόνια υπηρεσίας από 21-30 έτη δ) και τέλος, οι 13 με οργανική θέση (5,1%) και καθόλου (0%) αναπληρωτές/τριες-ωρομίσθιοι/ες με χρόνια υπηρεσίας περισσότερα από 30 έτη. Ως προς τις σπουδές τους οι συμμετέχοντες: α) οι 113 (44,3%) έχουν πτυχίο από τους οποίους οι 34 (13,3%) άνδρες και οι γυναίκες 79 (31%), β) οι 32 (12,6%) έχουν δεύτερο πτυχίο από τους οποίους οι 10 (3,9%) άνδρες και οι 22 (8,6%) γυναίκες, γ) οι 102 (40%) έχουν μεταπτυχιακό από τους οποίους οι 23 (9%) άνδρες και οι 79 (31%) γυναίκες δ) και τέλος οι 40 (3,1%) έχουν διδακτορικό από τους οποίους οι 5 (2%) άνδρες και οι 3 (1,2%) γυναίκες. Στον παρακάτω πίνακα συχνοτήτων φαίνεται αναλυτικά το δείγμα με βάση τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του ερωτηματολογίου (βλ. στον πίνακα Δείγμα: N=255, σελ. 71).

**Πίνακας Δείγμα N=255**

Φύλο	Συχνότητα	Έγκυρα ποσοστά
Ανδρας	73	29%
Γυναίκα	182	71%

Ηλικία:	Συχνότητα	Έγκυρα ποσοστά
έως 34	49	19,2%
35-44	113	44,3%
45-54	76	29,8%
55 και πάνω	17	6,7%

Σπουδές :	Συχνότητα	Έγκυρα ποσοστά
Πτυχίο	113	44,3%
Δεύτερο πτυχίο	32	12,6%
Μεταπτυχιακό	102	40%
Διδακτορικό	40	3,1%

Εργασιακή σχέση:	Συχνότητα	Έγκυρα ποσοστά
Οργανική θέση	199	78%
Αναπληρωτής/τρια		
Ωρομίσθιος/α	56	22%

Προϋπηρεσία :	Συχνότητα	Έγκυρα ποσοστά
0-10 έτη	68	26,7%
11-20 έτη	130	51%
21-30 έτη	44	17,2%
Περισσότερα από 30 έτη	13	5,1%

### 3.4. Ερευνητικό εργαλείο και ερευνητικές υποθέσεις

Η έρευνα που πραγματοποιήθηκε αποτελεί ποσοτική έρευνα βασισμένη σε ένα ερωτηματολόγιο ως ερευνητικό εργαλείο συλλογής δεδομένων (Creswell, 2011:118). Το ερωτηματολόγιο ως δειγματοληπτικός σχεδιασμός είχε σκοπό να μετρήσει την συμμετοχή του συλλόγου διδασκόντων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και την υλοποίηση των αποφασιστικών αρμοδιοτήτων του. Η έρευνα διεξήχθη κατά το σχολικό έτος 2018-2019 και η διανομή και η συλλογή των ερωτηματολογίων ξεκίνησε τον Ιανουάριο 2019 και ολοκληρώθηκε τον Φεβρουάριο του 2019.

Το ερωτηματολόγιο κρίθηκε ως κατάλληλο ερευνητικό εργαλείο επειδή επιτρέπει στον ερευνητή μεγαλύτερη τυποποίηση στη διατύπωση των ερωτήσεων και απαντήσεων. Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από: α) την πεντάβαθμη κλίμακα Likert με κλειστού τύπου ερωτήσεις που βοηθάει στο να ελαχιστοποιηθούν οι λάθος απαντήσεις (1=Ποτέ, 2= Σπάνια, 3=Μερικές φορές, 4=Συνήθως, 5= Ναι για τις ερωτήσεις από 1-10 και 1= Δεν έχω άποψη , 2= Όχι, 3=Ίσως, 4=Μάλλον, 5=Ναι για ερωτήσεις 10-14). Σύμφωνα με τον Creswell (2011) η κλίμακα αυτή των ίσων διαστημάτων προσφέρει ποικιλία στις απαντήσεις και είναι εύκολη στη στατιστική ανάλυση των δεδομένων. Οι ερωτήσεις κλειστού τύπου αποτελούν απαντήσεις πολλαπλής επιλογής και κωδικοποιούνται εύκολα και είναι αμερόληπτες. Ακόμη οι ερωτήσεις κλειστού τύπου συμβάλλουν στην εξοικονόμηση χρόνου και υπάρχει ευκολία στις απαντήσεις από τους συμμετέχοντες (Orpenhein, 1992:115). Εκτός από την 5βαθμη κλίμακα Likert χρησιμοποιήθηκε συνδυασμός αναλογικών (ratio scale), κατηγορικών και συνεχών κλιμάκων που αφορούν δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων β) η διατύπωση των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου είναι απλή και κατανοητή ώστε να μην προκαλούνται απορίες στον ερωτηθέντα γ) οι απαντήσεις να έχουν ένα εύρος τιμών για να αντιστοιχίζονται σε όλες τις περιπτώσεις.

Το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε σε σχολικές μονάδες πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης του Νομού Χαλκιδικής και συμπληρώθηκε από εκπαιδευτικούς όλων των ειδικοτήτων και από διευθυντές που ανήκουν στο σύλλογο και εργάζονται στις σχολικές μονάδες του δήμου Κασσάνδρας και Προποντίδας. Τα ερωτηματολόγια λόγω του μεγάλου αριθμού του δείγματος (n=255) δόθηκαν είτε από την ερευνήτρια



στον διευθυντή του σχολείου, ο οποίος ανέλαβε την προώθησή τους στους εκπαιδευτικούς, είτε δόθηκαν προσωπικά σε κάθε εκπαιδευτικό μετά από επίσκεψη της ερευνήτριας στη σχολική μονάδα. Κάποια ερωτηματολόγια δόθηκαν σε εκπαιδευτικούς οι οποίοι ανέλαβαν να τα μοιράσουν στους συναδέλφους τους στο χώρο εργασίας τους. Επιπλέον ορισμένα ερωτηματολόγια μοιράστηκαν και σε ηλεκτρονική μορφή κατόπιν τηλεφωνικής επικοινωνίας με τους διευθυντές των σχολικών μονάδων. Αξιοσημείωτο είναι ότι τα ερωτηματολόγια επιστράφηκαν μέσα στο χρονικό διάστημα που συμφωνήθηκε τόσο μεταξύ του διευθυντή και της ερευνήτριας όσο και μεταξύ των εκπαιδευτικών και της ερευνήτριας. Τα ερωτηματολόγια συμπληρώθηκαν επαρκώς και συγκεντρώθηκαν με επιτυχία παράλληλη τη χρονοβόρα διαδικασία συγκέντρωσής τους.

Το ερωτηματολόγιο διαμορφώθηκε σε συνεργασία με την επόπτρια της έρευνας. Συνοδευόταν από μια εισαγωγική επιστολή, στην οποία ήταν διατυπωμένο το θέμα, ο σκοπός της έρευνας καθώς και η διαβεβαίωση για τη διατήρηση της ανωνυμίας και της προστασίας των προσωπικών δεδομένων των συμμετεχόντων. Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από δύο τμήματα: α) το πρώτο αποτελείται από 14 ερωτήσεις οι οποίες ομαδοποιούνται πάνω στους τρεις θεματικούς άξονες των ερευνητικών ερωτημάτων β) το δεύτερο αφορά τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος δηλαδή φύλο, ηλικία, σπουδές, προϋπηρεσία και εργασιακή σχέση.

Οι μεταβλητές-παράγοντες που χρησιμοποιήθηκαν στο ερωτηματολόγιο αφορούν τους τρεις θεματικούς άξονες των ερευνητικών ερωτημάτων. Συγκεκριμένα στο 1ο ερευνητικό ερώτημα για τον αν ο σύλλογος διδασκόντων/ουσών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης υλοποιεί βασικές αποφασιστικές του αρμοδιότητες περιλαμβάνει τις παρακάτω υποθέσεις (θέματα):

Υπόθεση 1η: Οι εκπαιδευτικοί, ως μέλη του συλλόγου διδασκόντων, καταρτίζουν τον αρχικό προγραμματισμό της σχολικής μονάδας για όλο το διδακτικό έτος.

Υπόθεση 2η: Οι εκπαιδευτικοί, ως μέλη του συλλόγου διδασκόντων, παρακολουθούν και εφαρμόζουν τον αρχικό προγραμματισμό της σχολικής μονάδας κατά τη διάρκεια του διδακτικού έτους.

Υπόθεση 3η: Οι εκπαιδευτικοί, ως μέλη του συλλόγου διδασκόντων, αναμορφώνουν τον αρχικό προγραμματισμό ανάλογα με τις συνθήκες που διαμορφώνονται κατά τη διάρκεια του διδακτικού έτους.

Υπόθεση 4η: Οι εκπαιδευτικοί, ως μέλη του συλλόγου διδασκόντων, αποτιμούν τον αρχικό προγραμματισμό και αξιολογούν το βαθμό επίτευξης των στόχων στο τέλος του διδακτικού έτους.

Υπόθεση 5η: Ο σύλλογος διδασκόντων αναθέτει μαθήματα στους εκπαιδευτικούς της σχολικής μονάδας.

Υπόθεση 6η: Ο σύλλογος διδασκόντων επιλέγει τον τρόπο αναπλήρωσης διδακτικών ωρών σε περίπτωση απουσίας εκπαιδευτικού.

Υπόθεση 7η: Οι εκπαιδευτικοί, ως μέλη του συλλόγου διδασκόντων, υλοποιούν πάσης φύσεως δράσεις εντός και εκτός του σχολικού περιβάλλοντος.

Υπόθεση 8η: Οι εκπαιδευτικοί, ως μέλη του συλλόγου διδασκόντων, λαμβάνουν αποφάσεις για παιδαγωγικά θέματα που προωθούν την ισότιμη συμμετοχή του συνόλου των μαθητών/τριών στη μαθησιακή διαδικασία.

Υπόθεση 9η: Οι εκπαιδευτικοί, ως μέλη του συλλόγου διδασκόντων, αποτιμούν τις επιμορφωτικές τους ανάγκες και λαμβάνουν αποφάσεις για την κάλυψη τους.

Υπόθεση 10η: Οι εκπαιδευτικοί, ως μέλη του συλλόγου διδασκόντων, λαμβάνουν αποφάσεις για θέματα που αφορούν τη διοικητική λειτουργία της σχολικής μονάδας.

Υπόθεση 11η: Οι εκπαιδευτικοί, ως μέλη του συλλόγου διδασκόντων, λαμβάνουν αποφάσεις για θέματα που αφορούν τη λειτουργία της σχολικής μονάδας στο διδακτικό επίπεδο.

Στο 2ο ερευνητικό ερώτημα για το αν οι εκπαιδευτικοί επιθυμούν να ενισχυθούν οι αποφασιστικές αρμοδιότητες του συλλόγου διδασκόντων περιλαμβάνει τις παρακάτω υποθέσεις:

Υπόθεση 12η: Οι εκπαιδευτικοί, ως μέλη του συλλόγου διδασκόντων, επιθυμούν την ενίσχυση των αποφασιστικών αρμοδιοτήτων τους σε θέματα διδασκαλίας με σκοπό την αναβάθμιση των μαθησιακών αποτελεσμάτων του σχολείου.

Υπόθεση 13η: Οι εκπαιδευτικοί, ως μέλη του συλλόγου διδασκόντων, επιθυμούν την ενίσχυση των αποφασιστικών αρμοδιοτήτων τους σε διοικητικά θέματα με σκοπό την αναβάθμιση της λειτουργίας του σχολείου.

Στο 3ο ερευνητικό ερώτημα αν ο σύλλογος έχει τις απαιτούμενες γνώσεις και δεξιότητες για να καθορίζει με τις αποφάσεις του τη λειτουργία της σχολικής μονάδας σε διοικητικό και διδακτικό επίπεδο, περιλαμβάνει τις παρακάτω υποθέσεις:

Υπόθεση 14η: Οι εκπαιδευτικοί, ως μέλη του συλλόγου διδασκόντων, διαθέτουν τις απαιτούμενες γνώσεις και δεξιότητες για να καθορίζουν με τις αποφάσεις τους τη λειτουργία της σχολικής μονάδας σε διοικητικό και διδακτικό επίπεδο.

Οι παρακάτω ερωτήσεις αφορούν μεταβλητές των δημογραφικών στοιχείων του ερωτηματολογίου. Συγκεκριμένα: α) Ερώτηση 15η: Φύλο, β) Ερώτηση 16η: Ηλικία, γ) Ερώτηση 17η: Σπουδές, δ) Ερώτηση 18η: Χρόνια υπηρεσίας, ε) Ερώτηση 19η: Εργασιακή σχέση.

Το εργαλείο συλλογής δεδομένων το παραθέτουμε αυτούσιο στο παράρτημα της έρευνας.

### **3.5. Μεθοδολογία ανάλυσης των δεδομένων**

Η ανάλυση των δεδομένων περιλαμβάνει τον έλεγχο, την κωδικοποίηση και την στατιστική επεξεργασία. Οι απαντήσεις κωδικοποιούνται σε αριθμούς και εισάγονται τα στοιχεία στον ηλεκτρονικό υπολογιστή και υποβάλλονται σε στατιστική ανάλυση δηλαδή μετατροπή (Recode) των μεταβλητών, συνδυάζοντας διάφορες κατηγορίες σε μία.

Η στατιστική ανάλυση είναι μαθηματικές διαδικασίες, οι οποίες χρησιμοποιούνται για το χωρισμό των δεδομένων σε μέρη και παρέχουν τις απαραίτητες πληροφορίες για την προσέγγιση των ερευνητικών ερωτημάτων και υποθέσεων (Creswell, 2011:77). Προβήκαμε σε περιγραφική στατιστική ανάλυση, η οποία μας βοήθησε να συνοψίσουμε και να περιγράψουμε τις συνολικές τάσεις στα δεδομένα μας. Ακόμη, η περιγραφική στατιστική ανάλυση παρέχει τη δυνατότητα κατανόησης της ποικιλίας που μπορούν να έχουν οι τιμές και εξασφαλίζει την εικόνα θέσης μιας τιμής σε σύγκριση με άλλες (Creswell, 2011:221).

Η απεικόνιση των δεδομένων έγινε: α) με πίνακες συχνοτήτων για όλες τις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου και μεγάλες ομαδοποιημένες κατηγορίες (φύλο, ηλικία) β) με πίνακες διασταυρώσεων μεταξύ δύο μεταβλητών, όπου σε κάθε άξονα υπάρχει μια μεταβλητή. Οι πίνακες αυτοί συνοψίζουν τα στατιστικά αποτελέσματα οργανώνοντας τα σε σειρές και στήλες. Τα αποτελέσματα των δεδομένων καταγράφηκαν με γραφική απεικόνιση των στοιχείων σε ιστόγραμμα, στήλες, πίτες από τα οποία εξαγάγαμε τη συζήτηση των αποτελεσμάτων (Creswell, 2011:235).

Στα αποτελέσματα της ανάλυσης δεδομένων παραθέσαμε τους πίνακες και τα διαγράμματα που εμφανίζουν ερευνητική σημαντικότητα, τα οποία είναι αριθμημένα και συνοδεύονται από την κατάλληλη λεζάντα.

### **3.6. Ηθική και δεοντολογία- Εγκυρότητα και αξιοπιστία**

Απαραίτητη θεωρείται η συνειδητή συγκατάθεση όσων εμπλέκονται στην παρούσα έρευνα για την προστασία των προσωπικών δεδομένων και για τη χρήση των ερευνητικών αποτελεσμάτων. Τα ηθικά διλήμματα του ερευνητή συνήθως κινούνται στο πλαίσιο για το τι πρέπει να δημοσιευθεί, με ποιο μέσο και για ποιο σκοπό και τι θα αξιοποιηθεί από τα ήδη δημοσιευμένα αποτελέσματα ή ακόμα αν τα αποτελέσματα αυτά έχουν γίνει αντικείμενο κατάχρησης ή έχουν παραποιηθεί ή δημοσιευθεί διπλά από άλλον ερευνητή (Birch Miller, Mauthner & Jessop, 2012:2). Οι συμμετέχοντες σε ερευνητικές εργασίες, θα πρέπει να είναι ενήμεροι σχετικά με τους στόχους της έρευνας, τις πιθανές δυσμενείς επιπτώσεις, τη δυνατότητα άρνησης συμμετοχής ή αποχώρησης ανά πάσα στιγμή χωρίς καμία συνέπεια, καθώς και τη διατήρηση των προσωπικών δεδομένων μετά το τέλος της έρευνας (Εθνικό Κέντρο Τεκμηρίωσης, 2011). Η δεοντολογία αφορά «το σύνολο των ενεργειών που πρέπει δέον να γίνονται». Είναι ένα σύστημα επιβολής, για να επικρατήσει μια συμφωνημένη ηθική και να καταστεί κάπως ευκολότερη η σύνδεσή της με το νόμο. Οι γενικές αρχές της δεοντολογίας και ηθικής αφορούν κυρίως την ποιοτική έρευνα αλλά στην ποσοτική έρευνα μας ενδιαφέρει ηθικά η υποκειμενικότητα του ερευνητή, η ευαισθησία και η αξιόπιστη και έγκυρη ανάλυση των ερωτηματολογίων, προκειμένου να διεξαχθεί η έρευνα (Silverman, 2006: 323, Ίσαρη & Πούρκος, 2015: 86).

Η ερευνητική εργασία για να θεωρηθεί ηθικά αξιόπιστη είναι απαραίτητη η εξασφάλιση ενός επαρκούς δείγματος και το δείγμα όσο μεγαλύτερο είναι τόσο θεωρείται πιο αντιπροσωπευτικό. Το μέγεθος του δείγματος στην ουσία επηρεάζεται από ένα πλήθος παραγόντων που αφορούν την έρευνα, όπως ο χρόνος, το κόστος και τα μέσα που διατέθηκαν, τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του πληθυσμού, το είδος του ερευνητικού προβλήματος και η ανάγκη για ακρίβεια στις γενικεύσεις που ήδη υπάρχουν στις μελέτες (Creswell, 2011: 167).

Για την επιτυχία της παρούσας έρευνας απαιτείται η επαρκής συμμετοχή των εκπαιδευτικών από τα σχολεία της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης στο Νομό Χαλκιδικής. Ωστόσο, για να τηρηθεί η ηθική και η δεοντολογία του ερευνητή, η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου ήταν προαιρετική, εθελοντική, ανώνυμη και ιδιαίτερα σημαντική για την εκπόνηση της έρευνας. Ακόμη το ερωτηματολόγιο διαμοιράστηκε στους συμμετέχοντες μαζί με σαφείς οδηγίες συμπλήρωσης όλων των ερωτήσεων, ώστε να μην υπάρξουν ασάφειες και παραλείψεις κατά την συμπλήρωσή του. Οι ερωτήσεις τέθηκαν με προσοχή ώστε να μην κατευθύνουν τους ερωτώμενους σύμφωνα με τις προσωπικές απόψεις του ερευνητή και να εξασφαλιστεί η ουδετερότητά τους.

Ένα εργαλείο μέτρησης θεωρείται έγκυρο όταν έχει χρησιμοποιηθεί αρκετές φορές με επιτυχία σε πληθυσμό για τον οποίο έχει σχεδιαστεί ερευνητικά. Η εγκυρότητα της παρούσας έρευνας θα επιβεβαιωνόταν εφόσον το ερωτηματολόγιο που επιλέξαμε για χρήση θα έδινε έγκυρες απαντήσεις. Προς το σκοπό αυτό, το ερωτηματολόγιο δηλαδή περιείχε όλα τα πιθανά ερωτήματα που θα μπορούσαμε να θέσουμε, ώστε να καταλήξουμε σε κάποιο ασφαλές πόρισμα, καλύπτοντας το υπό διερεύνηση θέμα κατά το δυνατόν με πληρότητα. Επιπροσθέτως, οι ερωτήσεις για να έχουν νόημα και σημασία για το αποτέλεσμα συνδέονταν με το σκοπό και τα ερευνητικά ερωτήματα (Creswell, 2011:200).

Η αξιοπιστία στην παρούσα έρευνα, ελέγχεται μέσω της διαδικασίας υπολογισμού του συντελεστή αξιοπιστίας Cronbach Alpha, σχετίζεται με την αξιοπιστία εσωτερικής συνοχής ή συνάφειας (internal consistency) και φανερώνει σε ποιο βαθμό διαφορετικές προτάσεις (items-ερωτήσεις) μετρούν την ίδια έννοια (μεταβλητή). Η αξιοπιστία κάθε απλής ή σύνθετης μεταβλητής είναι αποδεκτή, όταν προσεγγίζει ή υπερβαίνει τουλάχιστον την τιμή 0,70. Το ερευνητικό εργαλείο στην παρούσα έρευνα απέδωσε ένα συνολικό συντελεστή αξιοπιστίας Cronbach Alpha 0,73, ενώ για τους τρεις θεματικούς άξονες των ερευνητικών ερωτημάτων ήταν 0.71, 0.72 και 0,74 (Wilkerson, 2012). Η πραγματοποίηση της ανάλυσης αξιοπιστίας έγινε με τη χρήση της εντολής Reliability Analysis -Statisticks του SPSS 13 (βλ. Πίνακας αξιοπιστίας σελ.78).

### Πίνακας αξιοπιστίας.

<b>Reliability Statistics</b>	
Cronbach	N of Items
alpha	
0,73	19

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

### 4. Περιγραφική και Στατιστική Ανάλυση των αποτελεσμάτων

Σε αυτήν την ενότητα, παρουσιάζονται οι απαντήσεις των ερωτηθέντων στις διάφορες ερωτήσεις του ερωτηματολογίου και τα περιγραφικά στατιστικά στοιχεία για κάθε μία από τις μεταβλητές των δεδομένων μαζί με ένα μικρό ή μεγάλο σχόλιο ανάλογα την περίπτωση. Τα δεδομένα της έρευνας προέρχονται από N=255 ερωτηματολόγια, τα οποία συμπληρώθηκαν από εκπαιδευτικούς των δημοτικών σχολείων του νομού Χαλκιδικής. Τα αποτελέσματά τους αναλύονται στο SPSS 13 (Statistical Package for Social Sciences) με πίνακες συχνότητας, διασταύρωσης, κριτήρια  $\chi^2$ -Pearson και με γραφήματα όπως ιστογράμματα, ραβδογράμματα και πίτες.

Η 1<sup>η</sup> ερώτηση του ερωτηματολογίου αφορούσε για το αν ο σύλλογος διδασκόντων σε τακτική συνεδρίαση υλοποιεί και καταρτίζει προγραμματισμό για όλο το σχολικό έτος πριν την έναρξη μαθημάτων σύμφωνα με την νομοθεσία.

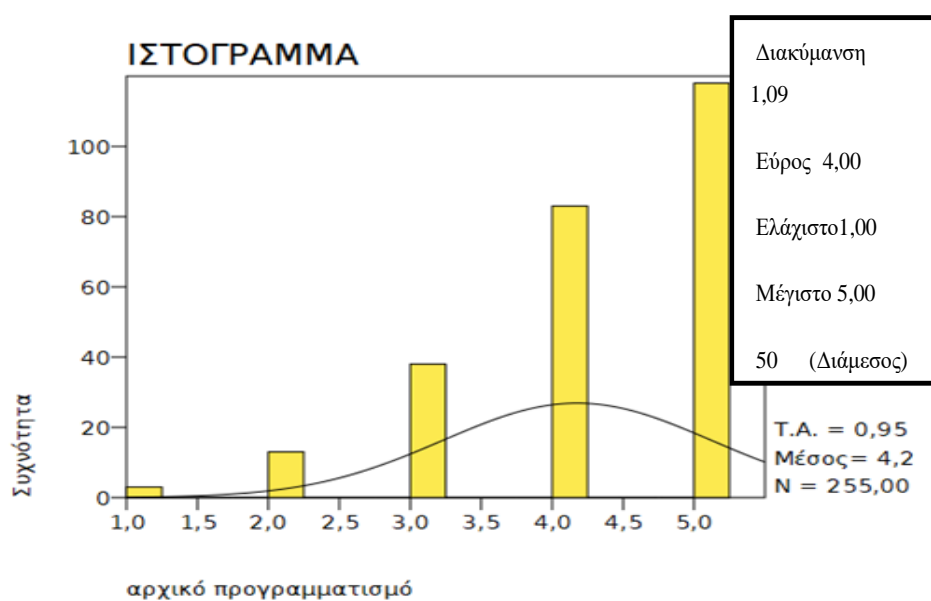
**Πίνακας 1: Κατανομή συχνότητας για κατάρτιση αρχικού προγραμματισμού**

Κατάρτιση αρχικού προγραμματισμού	Τιμή	Συχνότητα	Ποσοστά	Εγκυρα Ποσοστά	Συσσωρευτικά Ποσοστά
Ποτέ	1,00	3	1,18	1,18	1,18
Σπάνια	2,00	13	5,10	5,10	6,27
Μερικές φορές	3,00	38	14,90	14,90	21,18
Συνήθως	4,00	83	32,55	32,55	53,73
Ναι	5,00	118	46,27	46,27	100,00
Σύνολο		255	100,0	100,0	

Όπως φαίνεται από τα παραπάνω στατιστικά αποτελέσματα του πίνακα 1, οι σύλλογοι διδασκόντων πραγματοποιούν μια βασική αρμοδιότητα που είναι ο αρχικός προγραμματισμός σχεδόν πάντα ( $46\%+33\%=79\%$ ) στην αρχή του του

διδασκτικού έτους χωρίς να λείπουν όμως οι περιπτώσεις όπου αυτό δεν πραγματοποιείται ή πραγματοποιείται ανεπαρκώς (21%). Ο μέσος όρος βρίσκεται ανάμεσα στο *συνήθως* και στο *ναι* που ενισχύει την προηγούμενη άποψη (4,2). Η τυπική απόκλιση 0,95 με ελάχιστη τιμή 1 και μέγιστη τιμή 5. Τα στατιστικά αποτελέσματα απεικονίζονται με το παρακάτω ιστόγραμμα (διάγραμμα 1).

Διάγραμμα 1



Η 2<sup>η</sup> ερώτηση τέθηκε στους ερωτηθέντες για να διερευνηθεί αν ο σύλλογος διδασκόντων έχει συνέλθει σε συνεδρίαση προκειμένου να παρακολουθήσει και ελέγξει την πορεία και την εφαρμογή του αρχικού προγραμματισμού (εφόσον έχει καταρτιστεί) κατά τη διάρκεια του διδασκτικού έτους.

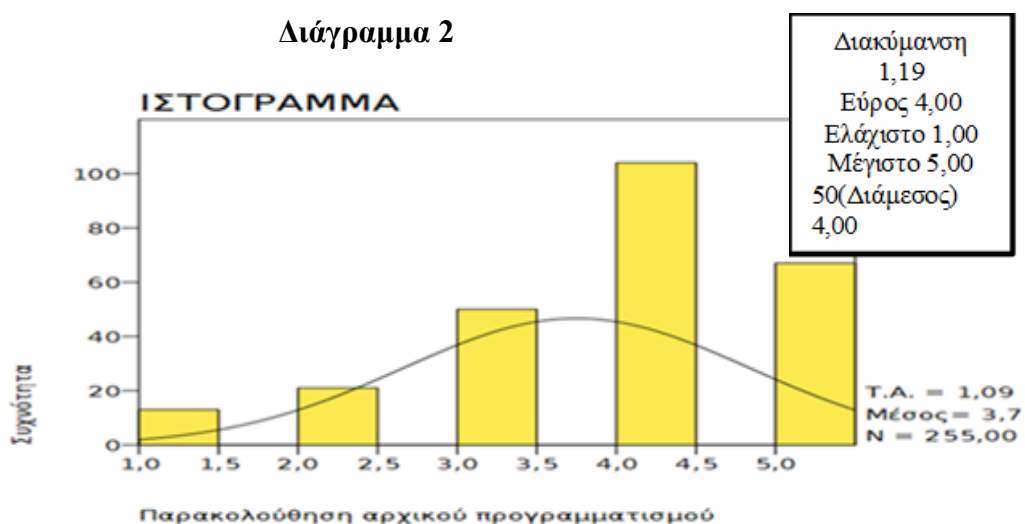
Πίνακας 2: Κατανομή συχνοτήτων παρακολούθησης προγραμματισμού

Παρακολούθηση αρχικού προγραμματισμού	Τιμή	Συχνότητα	Ποσοστά	Εγκυρα Ποσοστά	Συσσωρευτικά Ποσοστά
Ποτέ	1,00	13	5,10	5,10	5,10
Σπάνια	2,00	21	8,24	8,24	13,33
Μερικές φορές	3,00	50	19,61	19,61	32,94
Συνήθως	4,00	104	40,78	40,78	73,73



Ναι	5,00	67	26,27	26,27	100,00
Σύνολο		255	100,0	100,0	

Στατιστικά φαίνεται στον πίνακα 2 ότι η παρακολούθηση της εφαρμογής του αρχικού προγραμματισμού γίνεται στις περισσότερες των περιπτώσεων (41%+26%=67%), όμως είναι αξιόλογο και το ποσοστό των περιπτώσεων όπου η υλοποίηση της παραπάνω αρμοδιότητας είναι ασθενής (Ποτέ, σπάνια, μερικές φορές: 33%). Μάλιστα λόγω της μεγάλης σχετικά τυπικής απόκλισης (1,09), διαμορφώνεται η ένδειξη ότι υπάρχουν σημαντικές διαφορές στην υλοποίηση της αρμοδιότητας από σύλλογο σε σύλλογο (διάγραμμα 2).



Η 3<sup>η</sup> ερώτηση αφορά αν κατά τη διάρκεια του διδακτικού έτους, ο σύλλογος διδασκόντων αναμορφώνει τον αρχικό προγραμματισμό, σύμφωνα με τις συνθήκες που διαμορφώνονται.

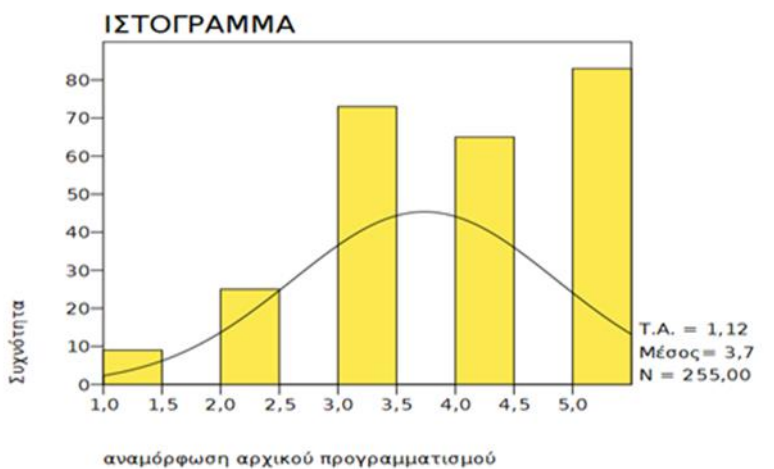
**Πίνακας 3: Κατανομή συχνοτήτων αναμόρφωσης αρχικού προγραμματισμού**

Αναμόρφωση αρχικού προγραμματισμού	Τιμή	Συχνότητα	Ποσοστά	Έγκυρα Ποσοστά	Συσσωρευτικά Ποσοστά
Ποτέ	1,00	9	3,53	3,53	3,53
Σπάνια	2,00	25	9,80	9,80	13,33
Μερικές φορές	3,00	73	28,63	28,63	41,96

Συνήθως	4,00	65	25,49	25,49	67,45
Ναι	5,00	83	32,55	32,55	100,00
Σύνολο		255	100,0	100,0	

Όσον αφορά την αναμόρφωση του αρχικού προγραμματισμού λόγω των συνθηκών που διαμορφώνονται, παρατηρούμε (πίνακας 3) και στην περίπτωση αυτή τις περισσότερες φορές πραγματοποιείται, όχι όμως τόσο συχνά όσο οι αρμοδιότητες των προηγούμενων ερωτημάτων (32,5%+25,5%=58%). Ο μέσος όρος είναι 3,7 με διακύμανση 1,26 και τυπική απόκλιση 1,12 με διαφορά τιμών (εύρος =4) από την ελάχιστη τιμή 1 και μέγιστη 5 (διάγραμμα 3). Αυτό δείχνει ότι οι σύλλογοι διδασκόντων είναι λιγότερο αποφασιστικοί όταν πρόκειται για κάτι που απαιτεί ανάληψη πρωτοβουλίας και διάθεση επίλυσης προβλημάτων. Όμως το ενισχυμένο ποσοστό υλοποίησης (58% έναντι 42%) είναι ενδεικτικό ότι οι εκπαιδευτικοί στην πλειοψηφία τους θα ήθελαν να ενισχυθούν οι αρμοδιότητες τους.

**Διάγραμμα 3**



Διακύμανση 1,26  
Εύρος 4,00  
Ελάχιστο 1,00  
Μέγιστο 5,00  
50 (Διάμεσος)  
4,00

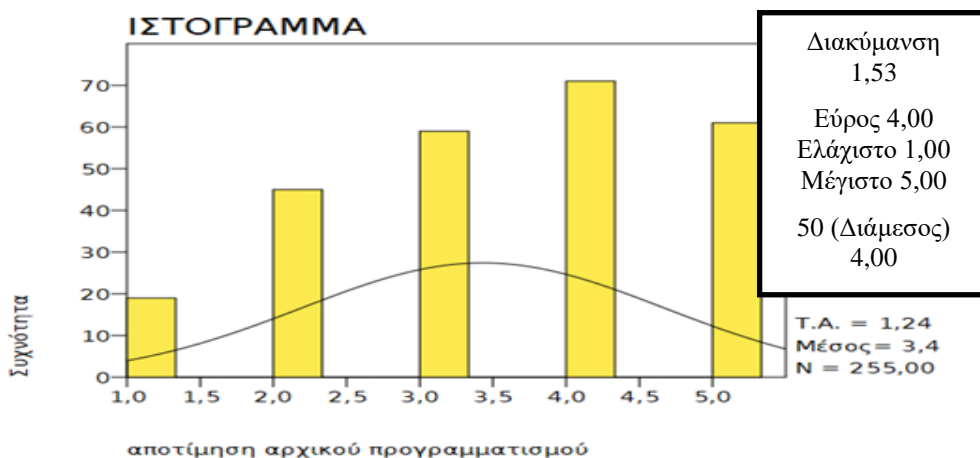
Με την 4<sup>η</sup> ερώτηση διερευνούμε αν στο τέλος του διδακτικού έτους, ο σύλλογος διδασκόντων αποτιμά τον αρχικό προγραμματισμό και αξιολογεί το βαθμό επίτευξης των στόχων του.

**Πίνακας 4: Κατανομή συχνοτήτων για αποτίμηση αρχικού προγραμματισμού**

αποτίμηση αρχικού προγραμματισμού	Τιμή	Συχνότητα	Ποσοστά	Έγκυρα Ποσοστά	Συσσωρευτικά Ποσοστά
Ποτέ	1,00	19	7,45	7,45	7,45
Σπάνια	2,00	45	17,65	17,65	25,10
Μερικές φορές	3,00	59	23,14	23,14	48,24
Συνήθως	4,00	71	27,84	27,84	76,08
Ναι	5,00	61	23,92	23,92	100,00
Σύνολο		255	100,0	100,0	

Για την αποτίμηση του αρχικού προγραμματισμού και την αξιολόγηση του βαθμού επίτευξης των στόχων στο τέλος του διδακτικού έτους, φαίνεται (στον πίνακα 4) ότι παρουσιάζεται σοβαρή δυσλειτουργία σχεδόν στο 48%, αφού οι εκπαιδευτικοί αναφέρουν ότι αυτό γίνεται ανεπαρκώς (Ποτέ 7 %, σπάνια 18%, μερικές φορές 23%). Επίσης αυτό φαίνεται και από τον μέσο όρο που βρίσκεται ανάμεσα στο μερικές φορές και στο συνήθως (3,43). Τέλος και η τυπική απόκλιση είναι υψηλή 1,24 που σημαίνει ότι μπορεί να παρουσιαστούν μεγάλες διαφορές στην υλοποίηση αυτής της αρμοδιότητας από σύλλογο σε σύλλογο. Η διακύμανση είναι 1,53 και με εύρος τιμών 4 (διάγραμμα 4).

**Διάγραμμα 4**



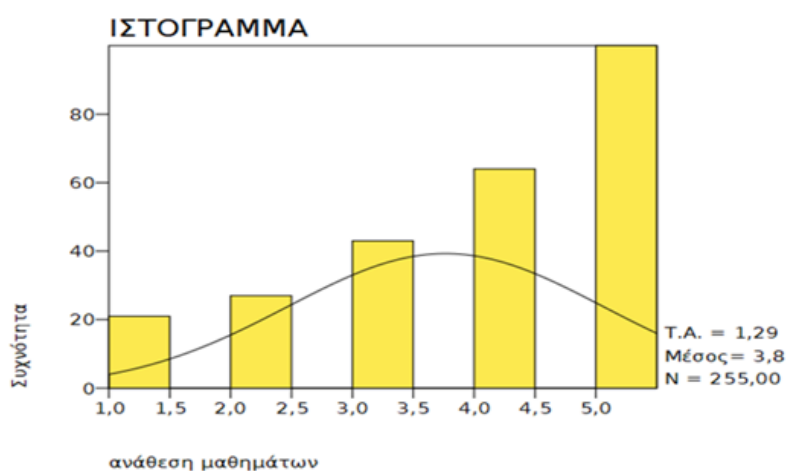
Στην 5<sup>η</sup> ερώτηση εξετάζουμε αν ο σύλλογος διδασκόντων αποφασίζει την ανάθεση μαθημάτων στους/στις εκπαιδευτικούς της σχολικής μονάδας.

**Πίνακας 5: Κατανομή συχνότητων για ανάθεση μαθημάτων**

ανάθεση μαθημάτων	Τιμή	Συχνότητα	Ποσοστά	Εγκυρα Ποσοστά	Συσσωρευτικά Ποσοστά
Ποτέ	1,00	21	8,24	8,24	8,24
Σπάνια	2,00	27	10,59	10,59	18,82
Μερικές φορές	3,00	43	16,86	16,86	35,69
Συνήθως	4,00	64	25,10	25,10	60,78
Ναι	5,00	100	39,22	39,22	100,00
Σύνολο		255	100,0	100,0	

Ομοίως με τα προηγούμενα ερωτήματα οι σύλλογοι διδασκόντων πραγματοποιούν την αρμοδιότητα ανάθεσης μαθημάτων στους εκπαιδευτικούς σε υψηλό ποσοστό ( $39\%+25\%=64\%$ ) (πίνακας 5). Εδώ τις περισσότερες φορές οι σύλλογοι επιτελούν την ανάθεση μαθημάτων, αλλά είναι αξιόλογο και το ποσοστό που επιτελεί αυτήν την αρμοδιότητα με πιο αργούς ρυθμούς. Ομοίως με πριν υπάρχουν διαφορές από σχολική μονάδα λόγω της μεγάλης τυπικής απόκλισης (διάγραμμα 5).

**Διάγραμμα 5**



Διακύμανση	1,68
Εύρος	4,00
Ελάχιστο	1,00
Μέγιστο	5,00
50 (Διάμεσος)	4,00

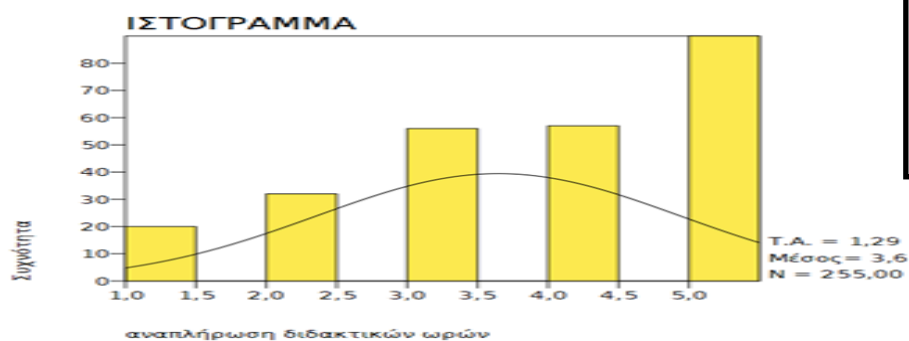
Στην 6<sup>η</sup> ερώτηση μελετάμε αν ο σύλλογος διδασκόντων αποφασίζει για την αναπλήρωση των διδακτικών ωρών σε περίπτωση απουσίας εκπαιδευτικού.

**Πίνακας 6: Κατανομή συχνοτήτων για αναπλήρωση διδακτικών ωρών**

Αναπλήρωση διδακτικών ωρών	Τιμή	Συχνότητα	Ποσοστά	Έγκυρα Ποσοστά	Συσσωρευτικά Ποσοστά
Ποτέ	1,00	20	7,84	7,84	7,84
Σπάνια	2,00	32	12,55	12,55	20,39
Μερικές φορές	3,00	56	21,96	21,96	42,35
Συνήθως	4,00	57	22,35	22,35	64,71
Ναι	5,00	90	35,29	35,29	100,00
Σύνολο		255	100,0	100,0	

Η αναπλήρωση των διδακτικών ωρών είναι μία αρμοδιότητα που απαιτεί ανάληψη πρωτοβουλίας, ευθυνών και ενδεχόμενη υπέρβαση του διδακτικού ωραρίου, δηλαδή τη δυναμική κινητοποίηση του συλλόγου διδασκόντων για την επίλυση προβλήματος κατά τη διάρκεια του διδακτικού έτους. Όπως και στην αναμόρφωση του αρχικού προγραμματισμού βλέπουμε ότι οι σύλλογοι διδασκόντων είναι λιγότερο πρόθυμοι στην υλοποίηση σε σχέση με αρμοδιότητες όπως ο αρχικός προγραμματισμός. Έχουμε παρόμοια στατιστικά αποτελέσματα με μέσο όρο ανάμεσα στο *μερικές φορές* και στο *συνήθως* και με μεγάλη τυπική απόκλιση (πίνακας & διάγραμμα 6).

**Διάγραμμα 6**



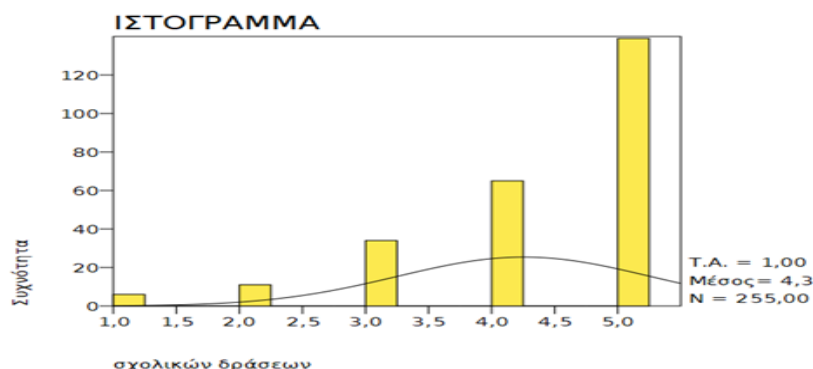
Η 7<sup>η</sup> ερώτηση διερευνά αν ο σύλλογος διδασκόντων αποφασίζει για την υλοποίηση των πάσης φύσεως δράσεων της σχολικής μονάδας (αθλητικών και εορταστικών εκδηλώσεων, εκδρομών, προγραμμάτων κτλ.) εντός ή εκτός του σχολικού περιβάλλοντος.

**Πίνακας 7: Κατανομή συχνοτήτων για σχολικές δράσεις**

Σχολικών δράσεων	Τιμή	Συχνότητα	Ποσοστά	Έγκυρα Ποσοστά	Συσσωρευτικά Ποσοστά
Ποτέ	1,00	6	2,35	2,35	2,35
Σπάνια	2,00	11	4,31	4,31	6,67
Μερικές φορές	3,00	34	13,33	13,33	20,00
Συνήθως	4,00	65	25,49	25,49	45,49
Ναι	5,00	139	54,51	54,51	100,00
Σύνολο		255	100,0	100,0	

Στον πίνακα 7, βλέπουμε ότι οι σύλλογοι διδασκόντων δείχνουν σαφώς μεγαλύτερη αποφασιστικότητα στην υλοποίηση πολιτιστικών και αθλητικών δραστηριοτήτων ( $54,5\%+25,5\%=80\%$ ). Αυτό φαίνεται από τον μέσο όρο που βρίσκεται ανάμεσα στο *συνήθως* και στο *ναι* και ότι η επικρατούσα τιμή είναι το *ναι*. Συνολικά φαίνεται ότι οι περισσότεροι σύλλογοι είναι ενεργοί, ενδιαφέρονται και συμμετέχουν στα δρώμενα της σχολικής μονάδας (διάγραμμα 7).

**Διάγραμμα 7**



Διακύμανση  
1,00  
Εύρος 4,00  
Ελάχιστο 1,00  
Μέγιστο 5,00  
50 (Διάμεσος)  
5,00

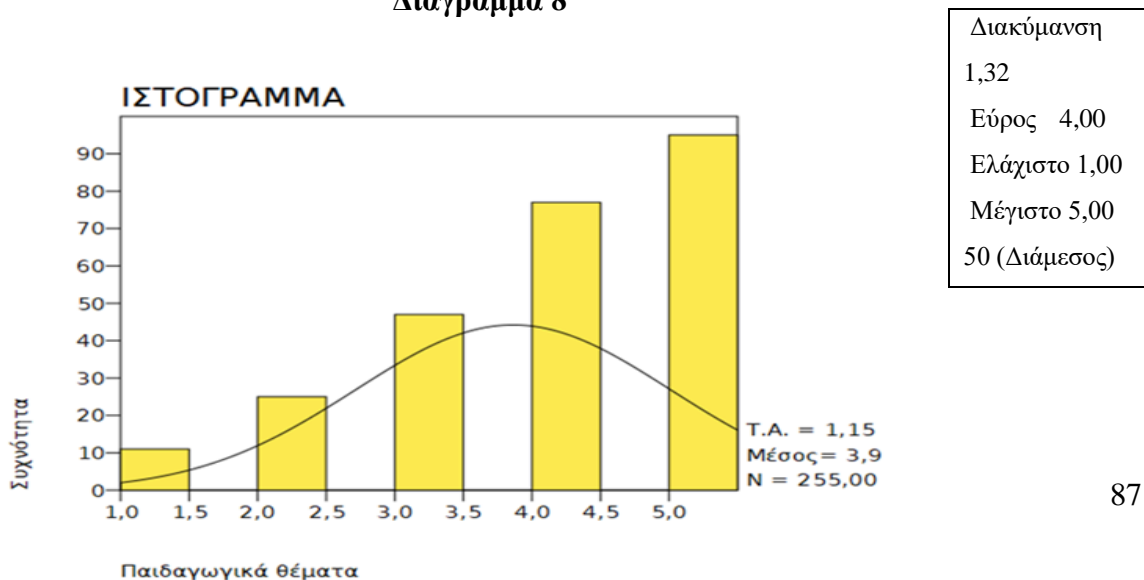
Στην 8<sup>η</sup> ερώτηση διερευνούμε αν σύλλογος διδασκόντων λαμβάνει αποφάσεις σε παιδαγωγικά θέματα που προωθούν την ισότιμη συμμετοχή του συνόλου των μαθητών και μαθητριών στη μαθησιακή διαδικασία.

**Πίνακας 8: Κατανομή συχνοτήτων για παιδαγωγικά θέματα**

Παιδαγωγικά θέματα	Τιμή	Συχνότητα	Ποσοστά	Έγκυρα Ποσοστά	Συσσωρευτικά Ποσοστά
Ποτέ	1,00	11	4,31	4,31	4,31
Σπάνια	2,00	25	9,80	9,80	14,12
Μερικές φορές	3,00	47	18,43	18,43	32,55
Σπάνια	4,00	77	30,20	30,20	62,75
Ναι	5,00	95	37,25	37,25	100,00
Σύνολο		255	100,0	100,0	

Όπως και πριν από τις απαντήσεις των εκπαιδευτικών συνήθως στις περισσότερες των περιπτώσεων  $37\%+30\%=67\%$ , οι σύλλογοι διδασκόντων λαμβάνουν πρωτοβουλίες για την επίλυση παιδαγωγικών θεμάτων που προωθούν την ισότιμη συμμετοχή στη μαθησιακή διαδικασία (πίνακα 8). Παρατηρώντας όλα τα ιστογράμματα μέχρι τώρα, ο βαθμός υλοποίησης αρμοδιοτήτων μέσω της λήψης αποφάσεων είναι σχετικά υψηλός (συνήθως ναι) από 60-70%. Παρουσιάζεται πάντα ασυμμετρία προς τις τιμές *συνήθως* και *ναι*, το οποίο επιβεβαιώνεται πάντα και από τη διάμεσο (δηλαδή το πρώτο 50% φθάνει να απαντήσει μέχρι *συνήθως* και το υπόλοιπο 50% σίγουρα *συνήθως* και *ναι*), επίσης επικρατούσα τιμή όπου είναι ή το *συνήθως* ή το *ναι* (διάγραμμα 8)

**Διάγραμμα 8**



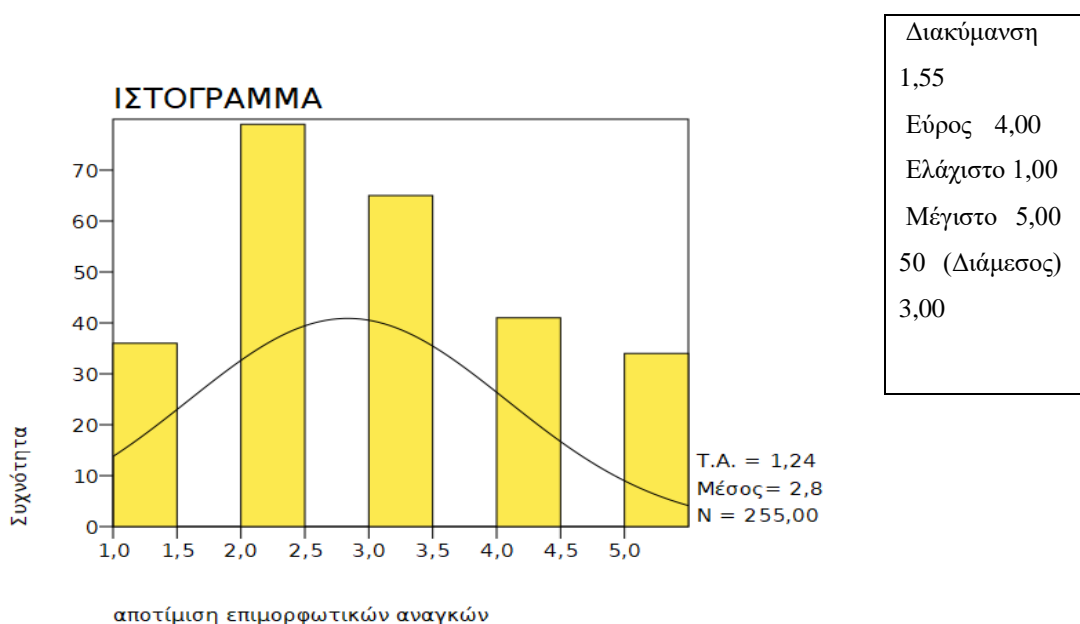
Με την 9<sup>η</sup> ερώτηση εξετάζουμε αν ο σύλλογος διδασκόντων αποτιμά τις επιμορφωτικές ανάγκες των εκπαιδευτικών-μελών του και λαμβάνει αποφάσεις για την κάλυψή τους.

**Πίνακας 9: Κατανομή συχνοτήτων για αποτίμηση επιμορφωτικών αναγκών**

Αποτίμηση επιμορφωτικών αναγκών	Τιμή	Συχνότητα	Ποσοστά	Έγκυρα Ποσοστά	Συσσωρευτικά Ποσοστά
Ποτέ	1,00	36	14,12	14,12	14,12
Σπάνια	2,00	79	30,98	30,98	45,10
Μερικές φορές	3,00	65	25,49	25,49	70,59
Συνήθως	4,00	41	16,08	16,08	86,67
Ναι	5,00	34	13,33	13,33	100,00
Σύνολο		255	100,0	100,0	

Εδώ στην αποτίμηση επιμορφωτικών αναγκών και την λήψη αποφάσεων για την κάλυψη τους, η κατάσταση παρουσιάζεται διαφοροποιημένα σε σχέση με πριν. Οι απαντήσεις των εκπαιδευτικών δίνουν σχετικά μεγάλο ποσοστό στις απαντήσεις ποτέ, σπάνια, μερικές φορές ( $14\%+31\%+25,5\%=70,5\%$ ), ενδεικτικό της απουσίας πρωτοβουλίας των συλλόγων για επιμόρφωση των εκπαιδευτικών, ενδεχομένως και της δυσαρέσκειάς τους για αυτήν την κατάσταση (πίνακα 9). Από το ιστόγραμμα υπάρχει ασυμμετρία προς τις χαμηλές τιμές, ενώ ο μέσος όρος πέφτει προς το μερικές φορές, ενώ η διάμεσος είναι μερικές φορές (διάγραμμα 9)

**Διάγραμμα 9**





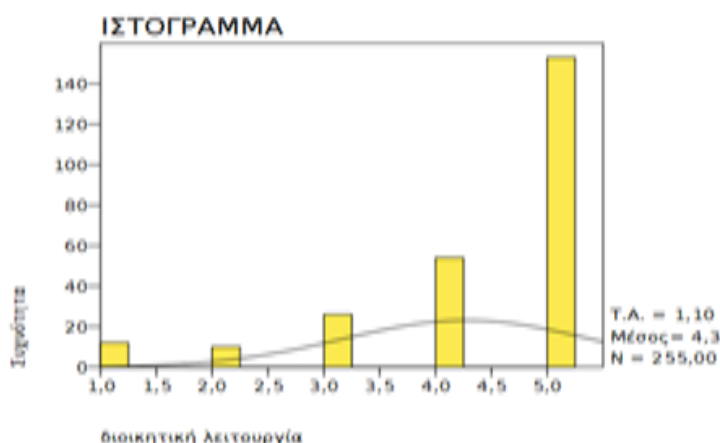
Με την 10<sup>η</sup> ερώτηση μελετάμε αν είναι σημαντική η συμβολή του συλλόγου διδασκόντων στη λήψη αποφάσεων για θέματα που αφορούν τη διοικητική λειτουργία της σχολικής μονάδας. Στον πίνακα 10 βλέπουμε:

**Πίνακας 10: Κατανομή συχνοτήτων για διοικητική λειτουργία**

Διοικητική λειτουργία	Τιμή	Συχνότητα	Ποσοστά	Έγκυρα Ποσοστά	Συσσωρευτικά Ποσοστά
Δεν έχω άποψη	1,00	12	4,71	4,71	4,71
Όχι	2,00	10	3,92	3,92	8,63
Ίσως	3,00	26	10,20	10,20	18,82
Μάλλον	4,00	54	21,18	21,18	40,00
ΝΑΙ	5,00	153	60,00	60,00	100,00
Σύνολο		255	100,0	100,0	

Οι εκπαιδευτικοί θεωρούν ότι συμμετέχουν μέσω του συλλόγου διδασκόντων στη διοικητική λειτουργία του σχολείου πολύ ικανοποιητικά, αφού οι θετικές απαντήσεις *μάλλον* και *ναι* καταλαμβάνουν  $60\%+21\%=81\%$ . Αν και εδώ μπορούν να παρουσιαστούν αποκλίσεις από σχολείο σε σχολείο. Ενδιαφέρον προκαλεί και το γεγονός ότι εκπαιδευτικοί απαντούν κατά 19% ( $5\%+4\%+10\%$ ) ότι δεν συμμετέχουν ικανοποιητικά στη διοικητική λειτουργία, ποσοστό σχετικά υψηλό, αν λάβουμε υπόψη ότι η συμμετοχή στη διοικητική λειτουργία προβλέπεται με βάση το καθηκοντολόγιο (πίνακα & διάγραμμα 10).

**Διάγραμμα 10**



Διακύμανση  
1,21  
Εύρος 4,00  
Ελάχιστο  
1,00  
Μέγιστο 5,00  
50  
(Διάμεσος)  
5,00

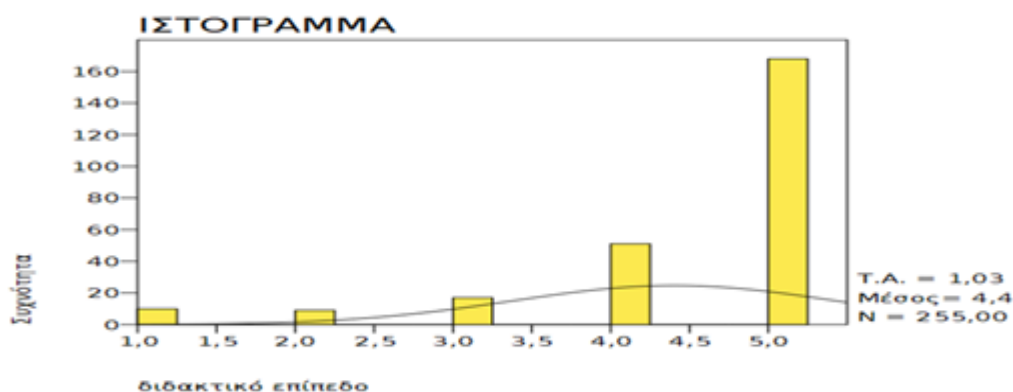
Με την 11<sup>η</sup> ερώτηση διερευνούμε στατιστικά την υπόθεση, αν είναι σημαντική η συμβολή του συλλόγου διδασκόντων στη λήψη αποφάσεων για θέματα που αφορούν τη λειτουργία της σχολικής μονάδας στο διδακτικό επίπεδο.

**Πίνακας 11: Κατανομή συχνοτήτων για διδακτικό επίπεδο**

Διδακτικό επίπεδο	Τιμή	Συχνότητα	Ποσοστά	Έγκυρα Ποσοστά	Συσσωρευτικά Ποσοστά
Δεν έχω άποψη	1,00	10	3,92	3,92	3,92
Όχι	2,00	9	3,53	3,53	7,45
Ίσως	3,00	17	6,67	6,67	14,12
Μάλλον	4,00	51	20,00	20,00	34,12
Ναι	5,00	168	65,88	65,88	100,00
Σύνολο		255	100,0	100,0	

Εδώ πάλι οι εκπαιδευτικοί θεωρούν όπως ακριβώς και πριν και με ακόμα μεγαλύτερο ποσοστό ότι ο σύλλογος διδασκόντων είναι αρκετά ενεργητικός στη λήψη αποφάσεων για θέματα που αφορούν το διδακτικό επίπεδο. Μάλιστα το ποσοστό φθάνει κοντά στο 90%. Η τυπική απόκλιση είναι πιο μικρή σε σχέση με άλλες φορές, οπότε η παραπάνω άποψη φαίνεται να είναι κυρίαρχη στους εκπαιδευτικούς (πίνακας & διάγραμμα 11).

**Διάγραμμα 11**



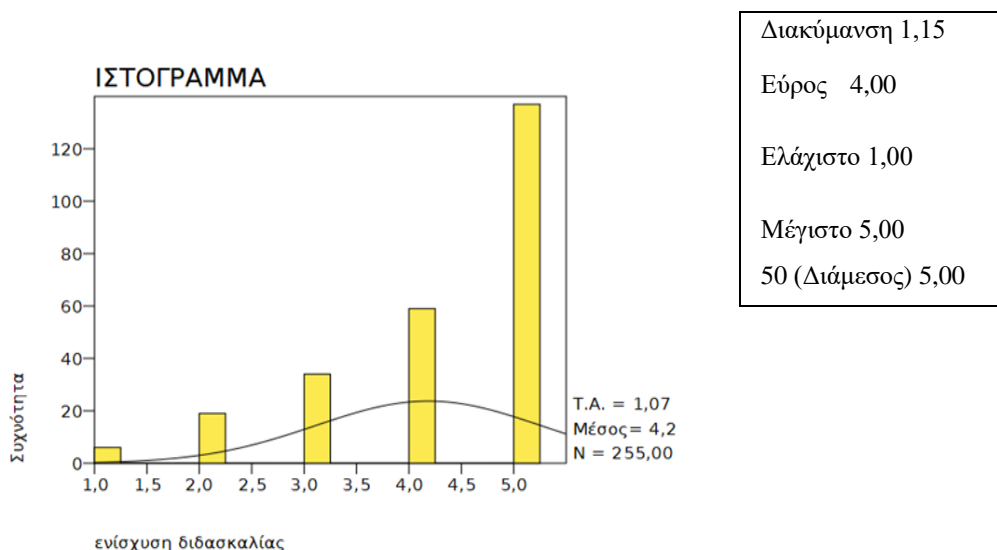
Με την 12<sup>η</sup> ερώτηση ερευνούμε αν οι εκπαιδευτικοί θεωρούν ότι η ενίσχυση των αποφασιστικών αρμοδιοτήτων του συλλόγου διδασκόντων σε θέματα διδασκαλίας (π.χ. καθορισμός αναλυτικού προγράμματος σπουδών) έχει ως αποτέλεσμα την αναβάθμιση των μαθησιακών αποτελεσμάτων του σχολείου.

**Πίνακας 12: Κατανομή συχνοτήτων για ενίσχυση διδασκαλίας**

Ενίσχυση διδασκαλίας	Τιμή	Συχνότητα	Ποσοστά	Έγκυρα Ποσοστά	Συσσωρευτικά Ποσοστά
Δεν έχω άποψη	1,00	6	2,35	2,35	2,35
Όχι	2,00	19	7,45	7,45	9,80
Ίσως	3,00	34	13,33	13,33	23,14
Μάλλον	4,00	59	23,14	23,14	46,27
Ναι	5,00	137	53,73	53,73	100,00
Σύνολο		255	100,0	100,0	

Στον πίνακα 12, ο σύλλογος διδασκόντων θεωρεί πολύ σημαντικό να ενισχυθούν οι αποφασιστικές αρμοδιότητες του συλλόγου διδασκόντων σε θέματα διδασκαλίας ακόμα και σε θέματα που μέχρι τώρα είναι εκτός αρμοδιοτήτων του, όπως ο καθορισμός του αναλυτικού προγράμματος σπουδών. Υπάρχει ισχυρότατη ένδειξη ότι οι εκπαιδευτικοί επιθυμούν επέκταση των αποφασιστικών αρμοδιοτήτων τους σε θέματα που είχαν κεντρική διαχείριση μέχρι τώρα.

**Διάγραμμα 12**



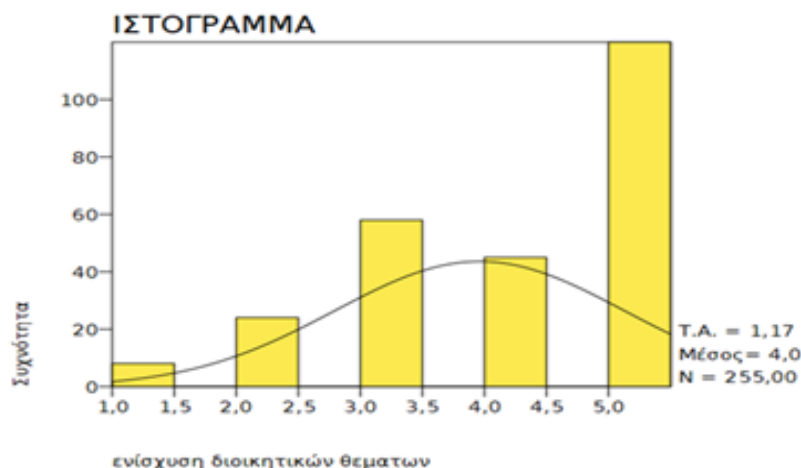
Με την 13<sup>η</sup> ερώτηση εξετάζουμε αν οι εκπαιδευτικοί θεωρούν ότι η ενίσχυση των αποφασιστικών αρμοδιοτήτων του συλλόγου διδασκόντων σε διοικητικά θέματα (π.χ. καθορισμός ωραρίου λειτουργίας, διαχείριση διδακτικού και λοιπού προσωπικού) έχει ως αποτέλεσμα την αναβάθμιση της λειτουργίας του σχολείου

**Πίνακας 13: Κατανομή συχνοτήτων για ενίσχυση διοικητικών θεμάτων**

Ενίσχυση διοικητικών θεμάτων	Τιμή	Συχνότητα	Ποσοστά	Έγκυρα Ποσοστά	Συσσωρευτικά Ποσοστά
Δεν έχω άποψη	1,00	8	3,14	3,14	3,14
Όχι	2,00	24	9,41	9,41	12,55
Ίσως	3,00	58	22,75	22,75	35,29
Μάλλον	4,00	45	17,65	17,65	52,94
Ναι	5,00	120	47,06	47,06	100,00
Σύνολο		255	100,0	100,0	

Επίσης, όσον αφορά την ενίσχυση των αποφασιστικών αρμοδιοτήτων του συλλόγου διδασκόντων σε διοικητικά θέματα, οι εκπαιδευτικοί φαίνονται να έχουν θετική άποψη αλλά με κάποιες επιφυλάξεις, κάτι που φαίνεται από το ότι ο μέσος όρος είναι στο *μάλλον*. Ίσως αυτές οι επιφυλάξεις να ενισχύονται και από το γεγονός ότι στην 10<sup>η</sup> ερώτηση υπάρχει 1 στους 5 εκπαιδευτικούς που θεωρεί ότι δεν συμμετέχει ικανοποιητικά στη διοικητική λειτουργία. Έτσι αυτοί οι εκπαιδευτικοί είναι πιθανό να μη θέλουν να επωμιστούν και άλλες ευθύνες (πίνακας & διάγραμμα 13).

**Διάγραμμα 13**



Διακύμανση  
1,36  
Εύρος 4,00  
Ελάχιστο 1,00  
Μέγιστο 5,00  
50 (Διάμεσος)  
4,00

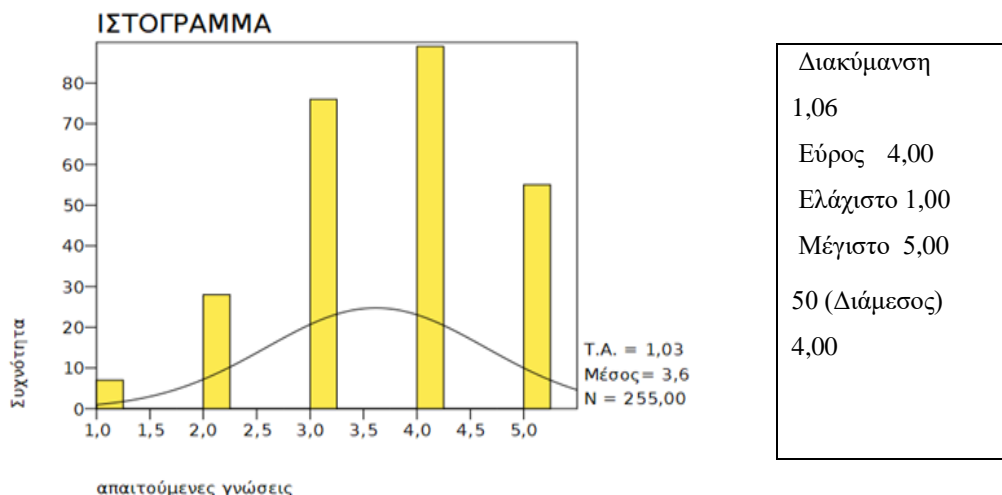
Με την 14<sup>η</sup> ερώτηση διερευνάμε αν οι εκπαιδευτικοί θεωρούν ότι ο σύλλογος διδασκόντων διαθέτει τις απαιτούμενες γνώσεις και δεξιότητες ώστε να καθορίζει με τις αποφάσεις του τη λειτουργία της σχολικής μονάδας σε διοικητικό και διδακτικό επίπεδο.

**Πίνακας 14: Κατανομή συχνοτήτων για απαιτούμενες γνώσεις**

Απαιτούμενες γνώσεις	Τιμή	Συχνότητα	Ποσοστά	Έγκυρα Ποσοστά	Συσσωρευτικά Ποσοστά
Δεν έχω άποψη	1,00	7	2,75	2,75	2,75
Όχι	2,00	28	10,98	10,98	13,73
Ίσως	3,00	76	29,80	29,80	43,53
Μάλλον	4,00	89	34,90	34,90	78,43
Ναι	5,00	55	21,57	21,57	100,00
Σύνολο		255	100,0	100,0	

Στην ερώτηση αυτή οι εκπαιδευτικοί παρουσιάζονται μάλλον προβληματισμένοι για το αν έχουν τις απαραίτητες δεξιότητες και γνώσεις, ώστε ο σύλλογος διδασκόντων να συμβάλλει ακόμα πιο ενεργά στην διοικητική λειτουργία του σχολείου και στη λήψη αποφάσεων που αφορούν το διδακτικό και μαθησιακό κομμάτι. Αυτό φαίνεται από το ότι οι περισσότερες απαντήσεις είναι στο *ίσως* και *μάλλον*. Δηλαδή από τα προηγούμενα ερωτήματα, ενώ φαίνεται ότι υπάρχει επιθυμία των εκπαιδευτικών για ενίσχυση των αποφασιστικών αρμοδιοτήτων του, εντούτοις ίσως να μην δείχνουν ακόμα και να μην είναι έτοιμοι για αυτήν την ενίσχυση (πίνακας & διάγραμμα 14 σελ.94).

**Διάγραμμα 14**



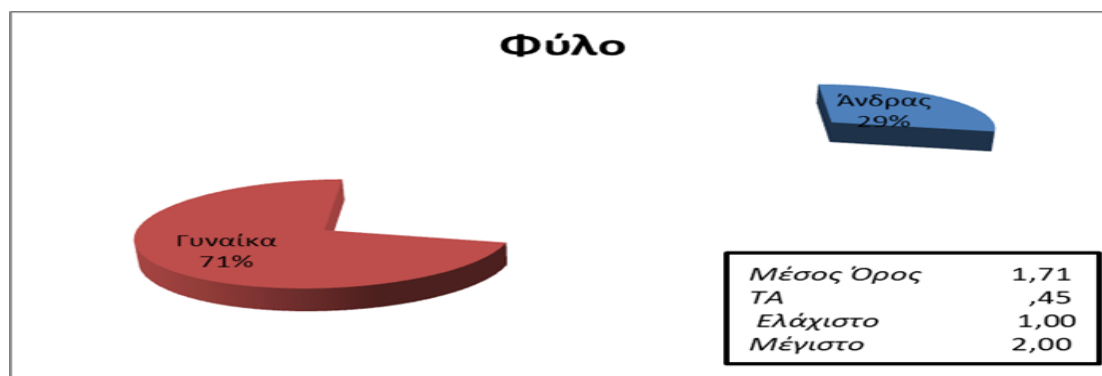
Οι ερωτήσεις 15, 16, 17, 18, 19 αφορούν τα δημογραφικά στοιχεία και φαίνονται αναλυτικά στα παρακάτω πινακάκια και διαγράμματα :

**Πίνακας 15: Κατανομή συχνοτήτων για φύλο (15<sup>η</sup> ερώτηση)**

Άνδρας	1,00	73	28,63	28,63	28,63
Γυναίκα	2,00	182	71,37	71,37	100,00
Σύνολο		255	100,0	100,0	

Παρατηρούμε πως η αναλογία ανδρών (29%) και γυναικών (71%) στο δείγμα μας είναι 1:2,3 δηλαδή 3:7 (πίνακας & διάγραμμα 15).

**Διάγραμμα 15**

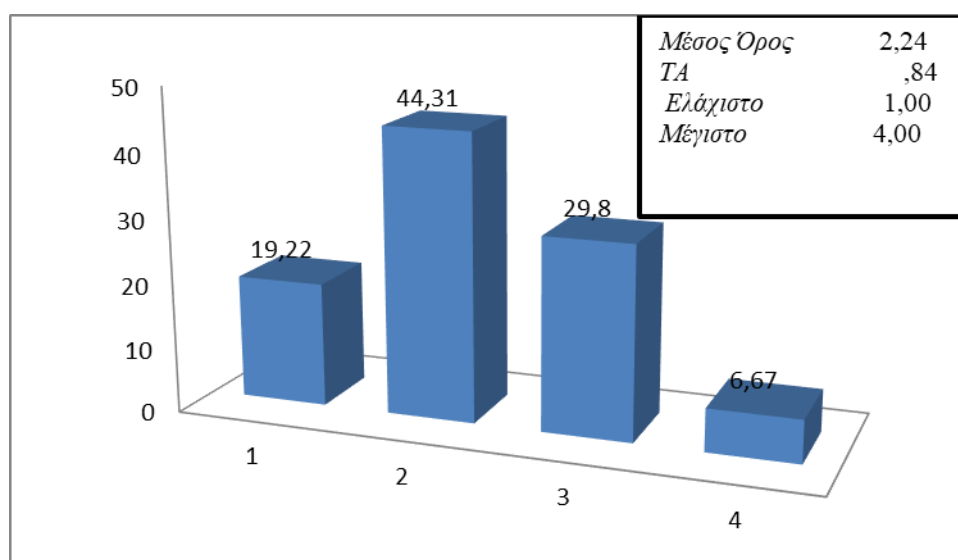


**Πίνακας 16: Κατανομή συχνοτήτων για ηλικία (16<sup>η</sup> ερώτηση)**

Ηλικία	Τιμή	Συχνότητα	Ποσοστά	Έγκυρα Ποσοστά	Συσσωρευτικά Ποσοστά
έως 34	1,00	49	19,22	19,22	19,22
35-44	2,00	113	44,31	44,31	63,53
45-54	3,00	76	29,80	29,80	93,33
55 και πάνω	4,00	17	6,67	6,67	100,00
Σύνολο		255	100,0	100,0	

Αναφορικά με την ηλικία των εκπαιδευτικών, φαίνεται στον παραπάνω πίνακα ότι οι περισσότεροι βρίσκονται ανάμεσα στα 35-44 έτη (τιμή 2) και στα 45-54 (τιμή 3) ( $44,3\%+30\%=74,3\%$ ). Τα παραπάνω αποτελέσματα απεικονίζονται γραφικά με τη βοήθεια του παρακάτω ραβδογράμματος (πίνακας & διάγραμμα 16).

**Διάγραμμα 16**

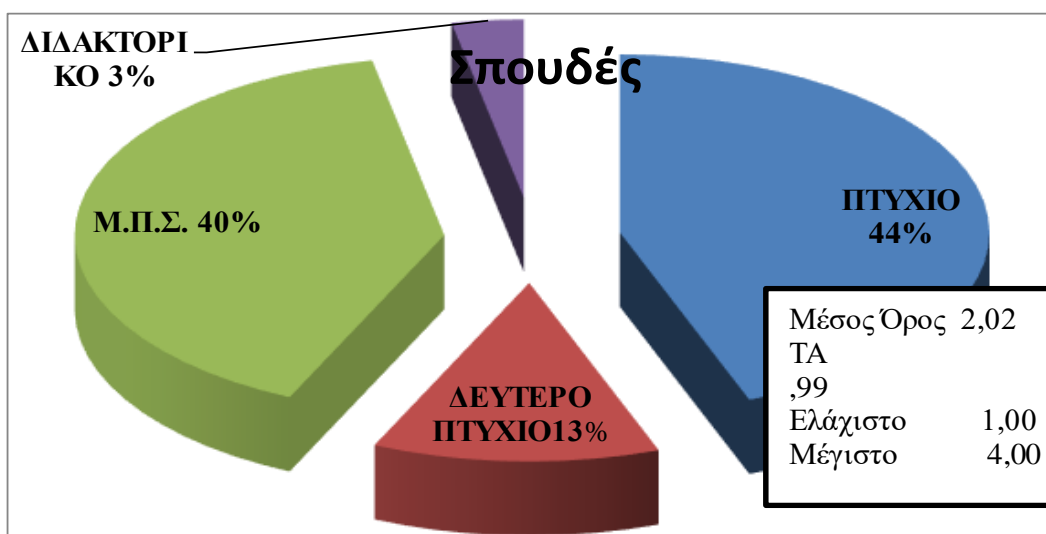


**Πίνακας 17: Κατανομή συχνοτήτων για σπουδές (17η ερώτηση)**

Σπουδές	Τιμή	Συχνότητα	Ποσοστά	Έγκυρα Ποσοστά	Συσσωρευτικά Ποσοστά
Πτυχίο	1,00	113	44,31	44,31	44,31
Δεύτερο πτυχίο	2,00	32	12,55	12,55	56,86
Μεταπτυχιακό	3,00	102	40,00	40,00	96,86
Διδακτορικό	4,00	8	3,14	3,14	100,00
Σύνολο		255	100,0	100,0	

Η μόρφωση των εκπαιδευτικών φαίνεται επαρκής με μέσο όρο 2,02, καθώς επίσης και το 40% των εκπαιδευτικών διαθέτει μεταπτυχιακό (πίνακας & διάγραμμα 17).

**Διάγραμμα 17**

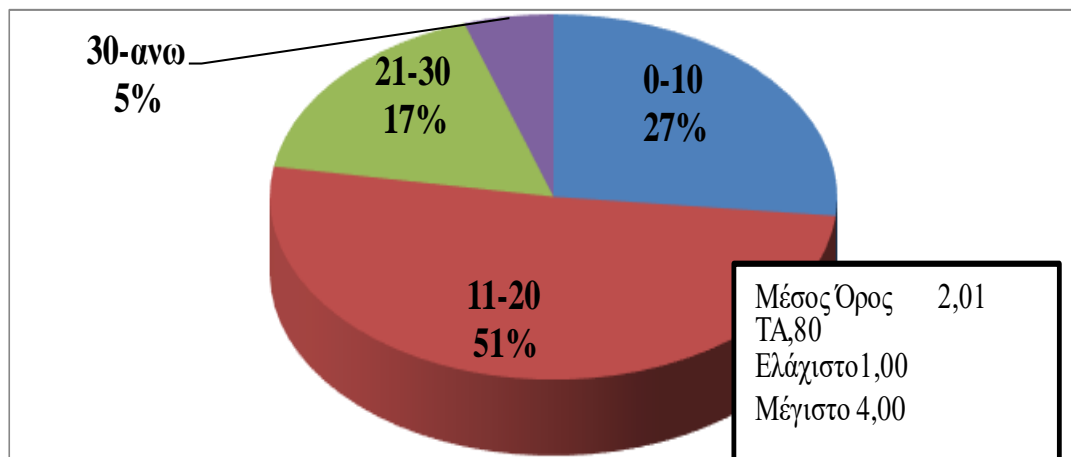




**Πίνακας 18: Κατανομή συχνοτήτων για προϋπηρεσία( 18<sup>η</sup> ερώτηση)**

Προϋπηρεσία	Τιμή	Συχνότητα	Ποσοστά	Έγκυρα Ποσοστά	Συσσωρευτικά Ποσοστά
0-10	1,00	68	26,67	26,67	26,67
11-20	2,00	130	50,98	50,98	77,65
21-30	3,00	44	17,25	17,25	94,90
περισσότερα από 30	4,00	13	5,10	5,10	100,00
Σύνολο		255	100,0	100,0	

**Διάγραμμα 18**



Στον παραπάνω πίνακα και διάγραμμα 18 δεν έχουμε ελλείπουσες-κενές τιμές. Ελάχιστη τιμή το ένα (0-10 έτη υπηρεσίας) και μέγιστη τιμή το 4 (30- άνω έτη υπηρεσίας). Η μέση τιμή ισούται με 2,01 που σημαίνει πως ο μέσος όρος των ετών υπηρεσίας των εκπαιδευτικών του δείγματός μας είναι από 11-20 έτη υπηρεσίας. Πρόκειται για σχετικά έμπειρο έως και έμπειρο διδακτικό προσωπικό, που είναι σημαντικό για την σχολική μονάδα και ίσως ενισχύει την υλοποίηση των στόχων και την αποτελεσματικότητά της σχολικής μονάδας (πίνακας & διάγραμμα 18).

**Πίνακας 19: Κατανομή συχνοτήτων για εργασιακή σχέση (19η ερώτηση)**

Εργασιακή Σχέση	Τιμή	Συχνότητα	Ποσοστά	Έγκυρα Ποσοστά	Συσσωρευτικά Ποσοστά
Οργανική θέση	1,00	199	78,04	78,04	78,04
Αναπληρωτής/τρια, ωρομίσθιος/α	2,00	56	21,96	21,96	100,00
Σύνολο		255	100,0	100,0	

**Διάγραμμα 19**



Αναφορικά με την εργασιακή σχέση, φαίνεται ότι το 78% (199) των εκπαιδευτικών κατέχουν οργανική θέση στη σχολική μονάδα πράγμα που σημαίνει ότι ο σύλλογος διδασκόντων παραμένει σταθερός και δεν μετακινείται σε άλλες σχολικές μονάδες όπως συμβαίνει με τους αναπληρωτές/ωρομίσθιους που αποτελούν μόλις το 22% (56) από τους 255 εκπαιδευτικούς. Πιθανόν να υπάρχει σταθερότητα και στην λήψη και εφαρμογή των αποφάσεων από το σύλλογο διδασκόντων και στην αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας (πίνακας & διάγραμμα 19).

#### **4.1. Πίνακες συνάφειας και έλεγχος ανεξαρτησίας $\chi^2$**

Για να διερευνήσουμε στατιστικά την υπόθεση, αν ο αρχικός προγραμματισμός που καταρτίζεται στην αρχή της χρονιάς παρακολουθείται σε όλη τη διάρκεια της

σχολικής χρονιάς, προβήκαμε στη διασταύρωση της 1<sup>ης</sup> ερώτησης με την 2<sup>η</sup> και χρησιμοποιήσαμε τις απαντήσεις που φαίνονται στον παρακάτω πίνακα 20:

**Πίνακας 20: Συνάφεια κατάρτισης αρχικού προγραμματισμού και παρακολούθηση αρχικού προγραμματισμού**

αρχικό προγραμματισμό * Παρακολούθηση αρχικού προγραμματισμού [μέτρηση, σειρά %, στήλη %, σύνολο %].						
αρχικό προγραμματισμό	Παρακολούθηση αρχικού προγραμματισμού					Σύνολο
	Ποτέ	Σπάνια	Μερικές φορές	Συνήθως	Ναι	
Ποτέ	2,00	1,00	,00	,00	,00	3,00
	66,67%	33,33%	,00%	,00%	,00%	100,00%
	15,38%	4,76%	,00%	,00%	,00%	1,18%
	,78%	,39%	,00%	,00%	,00%	1,18%
Σπάνια	1,00	1,00	6,00	3,00	2,00	13,00
	7,69%	7,69%	46,15%	23,08%	15,38%	100,00%
	7,69%	4,76%	12,00%	2,88%	2,99%	5,10%
	,39%	,39%	2,35%	1,18%	,78%	5,10%
Μερικές φορές	2,00	5,00	13,00	12,00	6,00	38,00
	5,26%	13,16%	34,21%	31,58%	15,79%	100,00%
	15,38%	23,81%	26,00%	11,54%	8,96%	14,90%
	,78%	1,96%	5,10%	4,71%	2,35%	14,90%
Συνήθως	4,00	4,00	18,00	34,00	23,00	83,00
	4,82%	4,82%	21,69%	40,96%	27,71%	100,00%
	30,77%	19,05%	36,00%	32,69%	34,33%	32,55%
	1,57%	1,57%	7,06%	13,33%	9,02%	32,55%
Ναι	4,00	10,00	13,00	55,00	36,00	118,00
	3,39%	8,47%	11,02%	46,61%	30,51%	100,00%
	30,77%	47,62%	26,00%	52,88%	53,73%	46,27%
	1,57%	3,92%	5,10%	21,57%	14,12%	46,27%
Σύνολο	13,00	21,00	50,00	104,00	67,00	255,00
	5,10%	8,24%	19,61%	40,78%	26,27%	100,00%
	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	5,10%	8,24%	19,61%	40,78%	26,27%	100,00%

Στον πίνακα 20 βλέπουμε ότι στα 3/5 των περιπτώσεων περίπου 60% (34+23+55+36=148 στους 255) και σχεδόν πάντα καταρτίζουν τον αρχικό προγραμματισμό και τον παρακολουθούν κατά την διάρκεια του έτους. Ενώ 4+4+18+4+10+13=53 περίπου το 20%, ενώ καταρτίζει τον αρχικό προγραμματισμό, τελικά δεν παρακολουθεί επαρκώς την υλοποίησή του.

**Πίνακας 21: έλεγχος ανεξαρτησίας  $\chi^2$  (προγραμματισμού με παρακολούθηση)**

Στατιστικά	Τιμή	BE	Ασυμπτ. Στ.Σημ. (2-κατ/νσης)
Pearson Χ-Τετράγωνο	49,62	16	,000
Λόγος πιθανότητας	34,92	16	,004
Γραμμική-επί-Γραμμική Συσχέτιση	16,78	1	,000
N έγκυρων Υποθέσεων	255		

Σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,05 απορρίπτουμε τη μηδενική υπόθεση, αφού η τιμή είναι 0 (<0,05) και δεχόμαστε την εναλλακτική, ότι δηλαδή η παρακολούθηση του αρχικού προγραμματισμού κατά τη διάρκεια του διδακτικού έτους εξαρτάται από την κατάρτιση του αρχικού προγραμματισμού που υλοποιεί ο σύλλογος διδασκόντων (πίνακα 21).

Για να εξετάσουμε αν ο σύλλογος διδασκόντων αποτιμά τον αρχικό προγραμματισμό χρησιμοποιούμε τις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου, 1η και 4η, όπως φαίνεται στον παρακάτω πίνακα 22:

**Πίνακας 22: Συνάφεια κατάρτισης αρχικού προγραμματισμού και αποτίμηση του**

αρχικό προγραμματισμό \* αποτίμηση αρχικού προγραμματισμού [μέτρηση, σειρά %, στήλη %, σύνολο %].

αρχικό προγραμματισμό	αποτίμηση αρχικού προγραμματισμού					Σύνολο
	Ποτέ	Σπάνια	Μερικές φορές	Συνήθως	Ναι	
Ποτέ	2,00	1,00	,00	,00	,00	3,00
	66,67%	33,33%	,00%	,00%	,00%	100,00%
	10,53%	2,22%	,00%	,00%	,00%	1,18%
	,78%	,39%	,00%	,00%	,00%	1,18%
Σπάνια	3,00	,00	4,00	5,00	1,00	13,00
	23,08%	,00%	30,77%	38,46%	7,69%	100,00%
	15,79%	,00%	6,78%	7,04%	1,64%	5,10%
	1,18%	,00%	1,57%	1,96%	,39%	5,10%
Μερικές φορές	5,00	9,00	15,00	6,00	3,00	38,00
	13,16%	23,68%	39,47%	15,79%	7,89%	100,00%
	26,32%	20,00%	25,42%	8,45%	4,92%	14,90%
	1,96%	3,53%	5,88%	2,35%	1,18%	14,90%
Συνήθως	4,00	17,00	22,00	20,00	20,00	83,00
	4,82%	20,48%	26,51%	24,10%	24,10%	100,00%
	21,05%	37,78%	37,29%	28,17%	32,79%	32,55%
	1,57%	6,67%	8,63%	7,84%	7,84%	32,55%
Ναι	5,00	18,00	18,00	40,00	37,00	118,00
	4,24%	15,25%	15,25%	33,90%	31,36%	100,00%
	26,32%	40,00%	30,51%	56,34%	60,66%	46,27%
	1,96%	7,06%	7,06%	15,69%	14,51%	46,27%
Σύνολο	19,00	45,00	59,00	71,00	61,00	255,00
	7,45%	17,65%	23,14%	27,84%	23,92%	100,00%
	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	7,45%	17,65%	23,14%	27,84%	23,92%	100,00%

Εδώ όσο προχωράει η σχολική χρονιά και φθάνουμε προς το τέλος της βλέπουμε, ότι υπάρχει μία εξασθένιση μεταξύ του αρχικού προγραμματισμού και τελικής αποτίμησης. Λιγότεροι από τους μισούς  $20+20+40+37=117$  στους  $N=255$

από αυτούς που καταρτίζουν σχεδόν πάντα τον αρχικό προγραμματισμό, κάνουν στο τέλος αποτίμηση.

**Πίνακας 23: έλεγχος ανεξαρτησίας  $\chi^2$  (προγραμματισμού και αποτίμηση)**

Στατιστικά	Τιμή	ΒΕ	Ασυμπτ. Στ.Σημ. (2-κατ/νσης)
Pearson Χ-Τετράγωνο	49,96	16	,000
Λόγος Πιθανότητας	45,56	16	,000
Γραμμική-επί-Γραμμική Συσχέτιση	21,59	1	,000
N έγκυρων Υποθέσεων	255		

Σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,05 απορρίπτουμε τη μηδενική υπόθεση, αφού η τιμή είναι 0 (<0,05) και δεχόμαστε την εναλλακτική, ότι δηλαδή η αποτίμηση του αρχικού προγραμματισμού στο τέλος του διδακτικού έτους εξαρτάται από την κατάρτιση των στόχων του αρχικού προγραμματισμού που διεκπεραιώνει ο σύλλογος διδασκόντων (πίνακα 23).

Για να εξετάσουμε αν ο σύλλογος διδασκόντων παρακολουθεί τον αρχικό προγραμματισμό και τον αναμορφώνει ανάλογα με τις συνθήκες που υπάρχουν συσχετίζουμε την ερώτηση 3η και 4η του ερωτηματολογίου ( βλ. πίνακας 24):

**Πίνακας 24: Συνάφεια αναμόρφωσης αρχικού προγραμματισμού και παρακολούθηση αρχικού προγραμματισμού**

αναμόρφωση αρχικού προγραμματισμού	Παρακολούθηση αρχικού προγραμματισμού					Σύνολο
	Ποτέ	Σπάνια	Μερικές φορές	Συνήθως	Ναι	
Ποτέ	6,00 66,67%	1,00 11,11%	,00 ,00%	1,00 11,11%	1,00 11,11%	9,00 100,00%
	46,15%	4,76%	,00%	,96%	1,49%	3,53%
	2,35%	,39%	,00%	,39%	,39%	3,53%
Σπάνια	1,00 4,00%	6,00 24,00%	10,00 40,00%	5,00 20,00%	3,00 12,00%	25,00 100,00%
	7,69%	28,57%	20,00%	4,81%	4,48%	9,80%

	,39%	2,35%	3,92%	1,96%	1,18%	9,80%
Μερικές φορές	2,00 2,74% 15,38% ,78%	9,00 12,33% 42,86% 3,53%	19,00 26,03% 38,00% 7,45%	31,00 42,47% 29,81% 12,16%	12,00 16,44% 17,91% 4,71%	73,00 100,00% 28,63% 28,63%
Συνήθως	2,00 3,08% 15,38% ,78%	4,00 6,15% 19,05% 1,57%	13,00 20,00% 26,00% 5,10%	33,00 50,77% 31,73% 12,94%	13,00 20,00% 19,40% 5,10%	65,00 100,00% 25,49% 25,49%
Ναι	2,00 2,41% 15,38% ,78%	1,00 1,20% 4,76% ,39%	8,00 9,64% 16,00% 3,14%	34,00 40,96% 32,69% 13,33%	38,00 45,78% 56,72% 14,90%	83,00 100,00% 32,55% 32,55%
Σύνολο	13,00 5,10% 100,00% 5,10%	21,00 8,24% 100,00% 8,24%	50,00 19,61% 100,00% 19,61%	104,00 40,78% 100,00% 40,78%	67,00 26,27% 100,00% 26,27%	255,00 100,00% 100,00% 100,00%

Στον παραπάνω πίνακα φαίνεται ότι οι εκπαιδευτικοί συνδυάζουν την παρακολούθηση και την αναμόρφωση του αρχικού προγραμματισμού σε σχετικά ικανοποιητικό επίπεδο ( $83+65=148$  στους 255, περίπου 60%), αλλά και εδώ μπορούμε να πούμε ότι εμφανίζεται σε αρκετούς συλλόγους δυσλειτουργία στην υλοποίηση των παραπάνω αρμοδιοτήτων (περίπου 40%).

**Πίνακας 25: έλεγχος ανεξαρτησίας  $\chi^2$  ( αναμόρφωσης προγραμματισμού με παρακολούθηση)**

Στατιστικά	Τιμή	BE	Ασυμπτ. Στ.Σημ. (2-κατ/σης)
Pearson X- Τετράγωνο	121,37	16	,000
Λόγος Πιθανότητας	76,52	16	,000
Γραμμική-επί-Γραμμική Συσχέτιση	49,57	1	,000
N έγκυρων Υποθέσεων	255		

Σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,05 απορρίπτουμε τη μηδενική υπόθεση, αφού η τιμή είναι 0 (<0,05) και δεχόμαστε την εναλλακτική, ότι δηλαδή η

αναμόρφωση του αρχικού προγραμματισμού κατά τη διάρκεια του διδακτικού έτους στη σχολική μονάδα εξαρτάται από την παρακολούθηση του προγραμματισμού από το σύλλογο διδασκόντων (πίνακα 25).

Για να διερευνήσουμε αν ο σύλλογος διδασκόντων καταρτίζει τον αρχικό προγραμματισμό για όλο το διδακτικό έτος και αναθέτει μαθήματα στους εκπαιδευτικούς, συσχετίζουμε την 1<sup>η</sup> ερώτηση του ερωτηματολογίου με την 5<sup>η</sup> (βλ. πίνακας 26):

**Πίνακας 26: Συνάφεια κατάρτισης αρχικού προγραμματισμού με ανάθεση μαθημάτων**

αρχικό προγραμματισμό	ανάθεση μαθημάτων					Σύνολο
	Ποτέ	Σπάνια	Μερικές φορές	Συνήθως	Ναι	
Ποτέ	1,00	,00	1,00	1,00	,00	3,00
	33,33%	,00%	33,33%	33,33%	,00%	100,00%
	4,76%	,00%	2,33%	1,56%	,00%	1,18%
	,39%	,00%	,39%	,39%	,00%	1,18%
Σπάνια	3,00	1,00	3,00	2,00	4,00	13,00
	23,08%	7,69%	23,08%	15,38%	30,77%	100,00%
	14,29%	3,70%	6,98%	3,13%	4,00%	5,10%
	1,18%	,39%	1,18%	,78%	1,57%	5,10%
Μερικές φορές	3,00	7,00	7,00	10,00	11,00	38,00
	7,89%	18,42%	18,42%	26,32%	28,95%	100,00%
	14,29%	25,93%	16,28%	15,63%	11,00%	14,90%
	1,18%	2,75%	2,75%	3,92%	4,31%	14,90%
Συνήθως	8,00	13,00	14,00	21,00	27,00	83,00
	9,64%	15,66%	16,87%	25,30%	32,53%	100,00%
	38,10%	48,15%	32,56%	32,81%	27,00%	32,55%



	3,14%	5,10%	5,49%	8,24%	10,59%	32,55%
Ναι	6,00	6,00	18,00	30,00	58,00	118,00
	5,08%	5,08%	15,25%	25,42%	49,15%	100,00%
	28,57%	22,22%	41,86%	46,88%	58,00%	46,27%
	2,35%	2,35%	7,06%	11,76%	22,75%	46,27%
Σύνολο	21,00	27,00	43,00	64,00	100,00	255,00
	8,24%	10,59%	16,86%	25,10%	39,22%	100,00%
	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	8,24%	10,59%	16,86%	25,10%	39,22%	100,00%

Στον πίνακα 26, φαίνεται ότι σε πολύ μεγάλο ποσοστό (46%+33%=79%), οι εκπαιδευτικοί διεκπεραιώνουν (αποφασίζουν στο σύλλογο διδασκόντων) στα πλαίσια του αρχικού προγραμματισμού, μια βασική αρμοδιότητα: την ανάθεση μαθημάτων. Βέβαια και το υπόλοιπο ποσοστό 21% είναι ανησυχητικό για την λειτουργία της σχολικής μονάδας, αφού ούτε συμμετέχουν στην κατάρτιση του αρχικού προγραμματισμού, ούτε στην απόφαση ανάθεσης μαθημάτων.

**Πίνακας 27: έλεγχος ανεξαρτησίας  $\chi^2$  (προγραμματισμού με ανάθεση μαθημάτων)**

Στατιστικά	Τιμή	ΒΕ	Ασυμπ. Στ.Σημ. (2-κατ/νσης)
Pearson X-Τετράγωνο	23,38	16	,104
Λόγος Πιθανότητας	22,99	16	,114
Γραμμική-επί-Γραμμική Συσχέτιση	13,46	1	,000
N έγκυρων Υποθέσεων	255		

Από τον παραπάνω πίνακα φαίνεται ότι υπάρχει θετικά στατιστική σημαντική συσχέτιση  $r=,104$  ( $\alpha=0,05>0$ ), δηλαδή ο σύλλογος διδασκόντων υλοποιεί μια σημαντική αποφασιστική αρμοδιότητα δηλαδή την ανάθεση μαθημάτων (πίνακα 27)

Για εξετάσουμε αν ο σύλλογος διδασκόντων καταρτίζει τον αρχικό προγραμματισμό σε σχέση με την αναπλήρωση διδακτικών ωρών σε περίπτωση

απουσίας του εκπαιδευτικού, χρησιμοποιούμε τις ερωτήσεις 1<sup>η</sup> με 6<sup>η</sup> του ερωτηματολογίου ( βλ. τον πίνακα 28)

**Πίνακας 28: Συνάφεια κατάρτισης αρχικού προγραμματισμού με αναπλήρωση διδακτικών ωρών**

αρχικό προγραμματισμό	αναπλήρωση διδακτικών ωρών					Σύνολο
	Ποτέ	Σπάνια	Μερικές φορές	Συνήθως	Ναι	
Ποτέ	2,00	,00	1,00	,00	,00	3,00
	66,67%	,00%	33,33%	,00%	,00%	100,00%
	10,00%	,00%	1,79%	,00%	,00%	1,18%
	,78%	,00%	,39%	,00%	,00%	1,18%
Σπάνια	2,00	3,00	6,00	1,00	1,00	13,00
	15,38%	23,08%	46,15%	7,69%	7,69%	100,00%
	10,00%	9,38%	10,71%	1,75%	1,11%	5,10%
	,78%	1,18%	2,35%	,39%	,39%	5,10%
Μερικές φορές	4,00	7,00	9,00	6,00	12,00	38,00
	10,53%	18,42%	23,68%	15,79%	31,58%	100,00%
	20,00%	21,88%	16,07%	10,53%	13,33%	14,90%
	1,57%	2,75%	3,53%	2,35%	4,71%	14,90%
Συνήθως	8,00	13,00	19,00	19,00	24,00	83,00
	9,64%	15,66%	22,89%	22,89%	28,92%	100,00%
	40,00%	40,63%	33,93%	33,33%	26,67%	32,55%
	3,14%	5,10%	7,45%	7,45%	9,41%	32,55%
Ναι	4,00	9,00	21,00	31,00	53,00	118,00
	3,39%	7,63%	17,80%	26,27%	44,92%	100,00%
	20,00%	28,13%	37,50%	54,39%	58,89%	46,27%
	1,57%	3,53%	8,24%	12,16%	20,78%	46,27%
Σύνολο	20,00	32,00	56,00	57,00	90,00	255,00
	7,84%	12,55%	21,96%	22,35%	35,29%	100,00%
	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	7,84%	12,55%	21,96%	22,35%	35,29%	100,00%

Ομοίως με πριν βλέπουμε (πίνακας 28) ότι υπάρχει διεκπεραίωση μιας ακόμα βασικής αρμοδιότητας σε συνδυασμό με την κατάρτιση του αρχικού προγραμματισμού.

**Πίνακας 29: έλεγχος ανεξαρτησίας  $\chi^2$  (προγραμματισμού με αναπλήρωση διδακτικών ωρών)**

Στατιστικά	Τιμή	ΒΕ	Ασυμπτ. Στ.Σημ. (2-κατ/νσης)
Pearson Χ-Τετράγωνο	39,54	16	,001
Λόγος Πιθανότητας	34,76	16	,004
Γραμμική-επί-Γραμμική Συσχέτιση	24,36	1	,000
N έγκυρων Υποθέσεων	255		

Σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,05 απορρίπτουμε τη μηδενική υπόθεση, αφού  $\chi = ,001$  και η τιμή είναι 0 ( $<0,05$ ) και δεχόμαστε την εναλλακτική, ότι δηλαδή η αναπλήρωση διδακτικών ωρών σε περίπτωση απουσίας του εκπαιδευτικού στη σχολική μονάδα εξαρτάται από την κατάρτιση του αρχικού προγραμματισμού της σχολικής μονάδας για όλο το διδακτικό έτος. Προφανώς στην αρχή της σχολικής χρονιάς που πραγματοποιείται ο προγραμματισμός, ο σύλλογος να καθορίζει το πώς θα γίνεται η αναπλήρωση εκπαιδευτικού που απουσιάζει (πίνακα 29).

Για να διερευνήσουμε αν ο σύλλογος λαμβάνει αποφάσεις σε θέματα που αφορούν τη λειτουργία της σχολικής μονάδας σε διδακτικό επίπεδο σε σχέση με την ενίσχυση του συλλόγου διδασκόντων σε θέματα διδασκαλίας, συσχετίζουμε τις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου 11<sup>η</sup> και 12<sup>η</sup> (βλ. πίνακα 30).

**Πίνακας 30: Συνάφεια λήψης αποφάσεων σε διδακτικό επίπεδο με ενίσχυση διδασκαλίας**

Διδακτικό επίπεδο	Ενίσχυση διδασκαλίας					Σύνολο
	Δεν έχω άποψη	Όχι	Ίσως	Μάλλον	Ναι	
Δεν έχω άποψη	3,00	3,00	2,00	1,00	1,00	10,00
	30,00%	30,00%	20,00%	10,00%	10,00%	100,00%
	50,00%	15,79%	5,88%	1,69%	,73%	3,92%
	1,18%	1,18%	,78%	,39%	,39%	3,92%
Όχι	1,00	2,00	4,00	,00	2,00	9,00
	11,11%	22,22%	44,44%	,00%	22,22%	100,00%
	16,67%	10,53%	11,76%	,00%	1,46%	3,53%
	,39%	,78%	1,57%	,00%	,78%	3,53%
Ίσως	,00	4,00	3,00	5,00	5,00	17,00
	,00%	23,53%	17,65%	29,41%	29,41%	100,00%
	,00%	21,05%	8,82%	8,47%	3,65%	6,67%
	,00%	1,57%	1,18%	1,96%	1,96%	6,67%
Μάλλον	,00	2,00	9,00	17,00	23,00	51,00
	,00%	3,92%	17,65%	33,33%	45,10%	100,00%
	,00%	10,53%	26,47%	28,81%	16,79%	20,00%
	,00%	,78%	3,53%	6,67%	9,02%	20,00%
Ναι	2,00	8,00	16,00	36,00	106,00	168,00
	1,19%	4,76%	9,52%	21,43%	63,10%	100,00%
	33,33%	42,11%	47,06%	61,02%	77,37%	65,88%
	,78%	3,14%	6,27%	14,12%	41,57%	65,88%
Σύνολο	6,00	19,00	34,00	59,00	137,00	255,00
	2,35%	7,45%	13,33%	23,14%	53,73%	100,00%
	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	2,35%	7,45%	13,33%	23,14%	53,73%	100,00%

Στον πίνακα 30, σχεδόν οι 7 στους 10 (17+23+36+106=182 στους 255) θεωρούν ότι είναι σημαντική η συμβολή το συλλόγου διδασκόντων στη λήψη αποφάσεων για διδακτικά θέματα και επιθυμούν ο σύλλογος διδασκόντων να ενισχυθεί με

περισσότερες αρμοδιότητες σε θέματα όπως ο καθορισμός αναλυτικού προγράμματος, καθώς πιστεύουν ότι θα αναβαθμιστούν έτσι τα μαθησιακά αποτελέσματα.

**Πίνακας 31: έλεγχος ανεξαρτησίας  $\chi^2$  (λήψης αποφάσεων σε διδακτικό επίπεδο με ενίσχυση διδασκαλίας)**

Στατιστικά	Τιμή	ΒΕ	Ασυμπτ. Στ.Σημ. (2-κατ/νσης)
Pearson X-Τετράγωνο	81,63	16	,000
Λόγος Πιθανότητας	55,78	16	,000
Γραμμική-επί-Γραμμική Συσχέτιση	47,23	1	,000
N έγκυρων Υποθέσεων	255		

Σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,05 απορρίπτουμε τη μηδενική υπόθεση, αφού η τιμή είναι 0 (<0,05) και δεχόμαστε την εναλλακτική, ότι δηλαδή η ενίσχυση των αποφασιστικών αρμοδιοτήτων του συλλόγου σε θέματα διδασκαλίας εξαρτάται από τη συμβολή του συλλόγου διδασκόντων στη λήψη αποφάσεων για διδακτικά θέματα (πίνακα 31).

Για να μελετήσουμε αν ο σύλλογος λαμβάνει αποφάσεις για θέματα που αφορούν τη διοικητική λειτουργία της σχολικής μονάδας σε σχέση με το αν χρειάζεται ενίσχυση των αποφασιστικών αρμοδιοτήτων, συσχετίζουμε την ερώτηση 10<sup>η</sup> με 13<sup>η</sup> του ερωτηματολογίου (βλ. πίνακα 32).

**Πίνακας 32: Συνάφεια λήψης αποφάσεων σε θέματα διοικητικής λειτουργίας με ενίσχυση διοικητικών θεμάτων**

Διοικητική λειτουργία	Ενίσχυση διοικητικών θεμάτων					Σύνολο
	Δεν έχω άποψη	Όχι	Ίσως	Μάλλον	Ναι	
Δεν έχω άποψη	2,00	1,00	3,00	1,00	5,00	12,00
	16,67%	8,33%	25,00%	8,33%	41,67%	100,00%
	25,00%	4,17%	5,17%	2,22%	4,17%	4,71%
	,78%	,39%	1,18%	,39%	1,96%	4,71%
Όχι	1,00	2,00	3,00	3,00	1,00	10,00
	10,00%	20,00%	30,00%	30,00%	10,00%	100,00%

	12,50%	8,33%	5,17%	6,67%	,83%	3,92%
	,39%	,78%	1,18%	1,18%	,39%	3,92%
Ισως	1,00	5,00	6,00	6,00	8,00	26,00
	3,85%	19,23%	23,08%	23,08%	30,77%	100,00%
	12,50%	20,83%	10,34%	13,33%	6,67%	10,20%
	,39%	1,96%	2,35%	2,35%	3,14%	10,20%
Μάλλον	3,00	5,00	14,00	8,00	24,00	54,00
	5,56%	9,26%	25,93%	14,81%	44,44%	100,00%
	37,50%	20,83%	24,14%	17,78%	20,00%	21,18%
	1,18%	1,96%	5,49%	3,14%	9,41%	21,18%
Ναι	1,00	11,00	32,00	27,00	82,00	153,00
	,65%	7,19%	20,92%	17,65%	53,59%	100,00%
	12,50%	45,83%	55,17%	60,00%	68,33%	60,00%
	,39%	4,31%	12,55%	10,59%	32,16%	60,00%
Σύνολο	8,00	24,00	58,00	45,00	120,00	255,00
	3,14%	9,41%	22,75%	17,65%	47,06%	100,00%
	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	3,14%	9,41%	22,75%	17,65%	47,06%	100,00%

Εδώ οι εκπαιδευτικοί θεωρούν στην πλειοψηφία τους σχεδόν 80% (54+153=207 στους 255) ότι ήδη ο σύλλογος διδασκόντων συμμετέχει στη λήψη αποφάσεων για θέματα που αφορούν τη διοικητική λειτουργία της σχολικής μονάδας, αλλά ταυτόχρονα επιθυμούν την ενίσχυση των αρμοδιοτήτων του συλλόγου σε διοικητικά θέματα που μέχρι τώρα είναι στις αρμοδιότητες του Υπουργείου, όπως για παράδειγμα ο καθορισμός του ωραρίου λειτουργίας.

**Πίνακας 33: έλεγχος ανεξαρτησίας  $\chi^2$  (λήψης αποφάσεων σε θέματα διοικητικής λειτουργίας με ενίσχυση διοικητικών θεμάτων)**

Στατιστικά	Τιμή	ΒΕ	Ασυμπ. Στ.Σημ. (2-κατ/νσης)
Pearson Χ-Τετράγωνο	26,02	16	,054
Λόγος Πιθανότητας	23,80	16	,094
Γραμμική-επί-Γραμμική Συσχέτιση	13,38	1	,000

N έγκυρων Υποθέσεων	255		
---------------------	-----	--	--

Από τον παραπάνω πίνακα 33, φαίνεται ότι υπάρχει θετική στατιστικά σημαντική συσχέτιση  $r=,054$  ( $\alpha=0,05>0$ ), δηλαδή οι εκπαιδευτικοί επιθυμούν την ενίσχυση των αρμοδιοτήτων του συλλόγου σε διοικητικά θέματα και αυτό εξαρτάται από το πόσο ικανοποιημένοι είναι μέχρι τώρα για τις αρμοδιότητες του συλλόγου σε διοικητικά θέματα.

**Πίνακας 34: Συνάφεια αποτίμησης επιμορφωτικών αναγκών με απαιτούμενες γνώσεις**

Αποτίμηση επιμορφωτικών αναγκών	απαιτούμενες γνώσεις					Σύνολο
	Δεν έχω άποψη	Όχι	Ίσως	Μάλλον	Ναι	
Ποτέ	4,00	2,00	9,00	13,00	8,00	36,00
	11,11%	5,56%	25,00%	36,11%	22,22%	100,00%
	57,14%	7,14%	11,84%	14,61%	14,55%	14,12%
	1,57%	,78%	3,53%	5,10%	3,14%	14,12%
Σπάνια	1,00	13,00	31,00	26,00	8,00	79,00
	1,27%	16,46%	39,24%	32,91%	10,13%	100,00%
	14,29%	46,43%	40,79%	29,21%	14,55%	30,98%
	,39%	5,10%	12,16%	10,20%	3,14%	30,98%
Μερικές φορές	2,00	6,00	23,00	18,00	16,00	65,00
	3,08%	9,23%	35,38%	27,69%	24,62%	100,00%
	28,57%	21,43%	30,26%	20,22%	29,09%	25,49%
	,78%	2,35%	9,02%	7,06%	6,27%	25,49%
Συνήθως	,00	3,00	8,00	22,00	8,00	41,00
	,00%	7,32%	19,51%	53,66%	19,51%	100,00%
	,00%	10,71%	10,53%	24,72%	14,55%	16,08%

	,00%	1,18%	3,14%	8,63%	3,14%	16,08%
Ναι	,00	4,00	5,00	10,00	15,00	34,00
	,00%	11,76%	14,71%	29,41%	44,12%	100,00%
	,00%	14,29%	6,58%	11,24%	27,27%	13,33%
	,00%	1,57%	1,96%	3,92%	5,88%	13,33%
Σύνολο	7,00	28,00	76,00	89,00	55,00	255,00
	2,75%	10,98%	29,80%	34,90%	21,57%	100,00%
	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	2,75%	10,98%	29,80%	34,90%	21,57%	100,00%

Στον πίνακα 34, προσπαθούμε να συσχετίσουμε το πώς οι εκπαιδευτικοί αποτιμούν τις επιμορφωτικές τους ανάγκες σε σχέση με το πώς αντιλαμβάνονται τις δεξιότητες και γνώσεις που έχουν, για να μπορούν να λαμβάνουν περισσότερες αποφάσεις, στο πλαίσιο του συλλόγου διδασκόντων, σε διοικητικό και διδακτικό επίπεδο. Παρατηρούμε ότι  $36+79+65=180$  στους 255 (70,5%), ούτε αποτιμά τις επιμορφωτικές ανάγκες, ούτε λαμβάνει αποφάσεις για την κάλυψή τους. Επιπλέον για αυτούς έχουμε ότι θεωρούν πως δεν έχουν και τις απαραίτητες δεξιότητες και γνώσεις για να λαμβάνουν περισσότερες και πιο ουσιαστικές αποφάσεις σε διοικητικό και διδακτικό επίπεδο. Επομένως, οι εκπαιδευτικοί είναι πιθανό να συνδέουν τις ανεπαρκείς επιμορφωτικές τους δραστηριότητες με την έλλειψη δεξιοτήτων και γνώσεων (λήψη αποφάσεων σε διδακτικό και διοικητικό επίπεδο).



**Πίνακας 35: έλεγχος ανεξαρτησίας  $\chi^2$  (αποτίμησης επιμορφωτικών αναγκών με απαιτούμενες γνώσεις)**

Στατιστικά	Τιμή	ΒΕ	Ασυμπτ. Στ.Σημ. (2-κατ/νσης)
Pearson X-Τετράγωνο	41,77	16	,000
Λόγος Πιθανότητας	39,34	16	,001
Γραμμική-επί-Γραμμική Συσχέτιση	11,09	1	,001
N έγκυρων Υποθέσεων	255		

Σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,05 απορρίπτουμε τη μηδενική υπόθεση, αφού η τιμή είναι 0 (<0,05) και δεχόμαστε την εναλλακτική ότι δηλαδή ο σύλλογος διδασκόντων διαθέτει τις απαιτούμενες γνώσεις και δεξιότητες για τη λειτουργία της σχολικής μονάδας σε διοικητικό και διδακτικό επίπεδο και αυτό εξαρτάται από την αποτίμηση των επιμορφωτικών αναγκών των εκπαιδευτικών αναγκών (βλ. πίνακα 35).

#### **4.2. Συζήτηση και σχολιασμός των αποτελεσμάτων**

Τα τελευταία χρόνια έχει ξεκινήσει και στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα, η συζήτηση για αποκέντρωση και παραχώρηση περισσότερων αρμοδιοτήτων στα όργανα διοίκησης της σχολικής μονάδας. Οι μεταρρυθμίσεις που εισήχθησαν, είχαν ως αποτέλεσμα να αποκεντρωθούν κάποιες συγκεντρωτικές αρμοδιότητες του υπουργείου και να εκχωρηθούν στο σύλλογο διδασκόντων με αποτέλεσμα να αναβαθμιστεί ο ρόλος του. Στις αποφασιστικές αρμοδιότητες του συλλόγου διδασκόντων αναφέρονται και τα ερωτήματα της παρούσας έρευνας. Από την ανάλυση δε των δεδομένων της προέκυψαν τα εξής:

α) Ως προς το πρώτο ερευνητικό ερώτημα, που αναφέρεται στο αν ο σύλλογος διδασκόντων καταρτίζει, παρακολουθεί, αναμορφώνει και αξιολογεί τον προγραμματισμό. Η ανάλυση των δεδομένων των ερωτήσεων που ανήκουν σε αυτή την κατηγορία, έδειξε ότι στην πλειονότητα των σχολικών μονάδων Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης του Νομού Χαλκιδικής, οι σύλλογοι διδασκόντων διεκπεραιώνουν συστηματικά την κατάρτιση του αρχικού προγραμματισμού της σχολικής μονάδας και παρακολουθούν την εξέλιξή του στο χρόνο. Η πλειονότητα των απαντήσεων των

ερωτηθέντων για την αποτίμηση του προγραμματισμού δείχνει ότι δεν πραγματοποιείται η διαδικασία αυτή, ενώ οι λιγότεροι από τους μισούς που καταρτίζουν τον προγραμματισμό κάνουν αποτίμησή του. Ακόμη στην έρευνα φαίνεται ότι οι περισσότεροι σύλλογοι είναι ενεργοί, ενδιαφέρονται και συμμετέχουν στα δρώμενα της σχολικής μονάδας. Η πλειονότητα των εκπαιδευτικών φαίνεται να υλοποιούν στο πλαίσιο του αρχικού προγραμματισμού την ανάθεση μαθημάτων και την αναπλήρωση διδακτικών ωρών. Τέλος, οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων που αφορούν τη διοικητική λειτουργία της σχολικής μονάδας, ενώ από το 70,5% των ερωτηθέντων φαίνεται ότι δεν αποτιμώνται οι επιμορφωτικές ανάγκες των εκπαιδευτικών ούτε λαμβάνονται αποφάσεις για την κάλυψή τους.

Σύμφωνα με το νομοθετικό πλαίσιο, ο προγραμματισμός υλοποιείται στην αρχή και κατά τη διάρκεια του διδακτικού έτους. Οι εκπαιδευτικοί καταθέτουν το Σεπτέμβρη προτάσεις για την υλοποίηση καινοτόμων προγραμμάτων, νέων ή παλιών σχολικών δράσεων, προτάσσουν την ανάθεση μαθημάτων και τάξεων, καταρτίζουν το ωρολόγιο πρόγραμμα του σχολείου και ορίζονται οι εκπαιδευτικοί που θα πραγματοποιήσουν τις εορταστικές εκδηλώσεις. Επιπλέον οι σύλλογοι διδασκόντων πραγματοποιούν την παρακολούθηση του προγραμματισμού και μέσα από σύντομες ή άτυπες συναντήσεις, χωρίς όμως να καταγράφουν τα αποτελέσματά τους σε εκθέσεις. Επικρατεί η άποψη ότι η παρακολούθηση συμβάλλει στην επιτυχία υλοποίησης του προγραμματισμού (Koontz & Donnell, 1983:253), αλλά δεν είναι υποχρεωτική και αποτελεί χρονοβόρα διαδικασία που προϋποθέτει ικανά διοικητικά στελέχη με όραμα, γνώσεις και εμπειρία.

Η υλοποίηση των σχολικών δράσεων και δραστηριοτήτων αποφασίζεται οριστικά με την έναρξη των μαθημάτων, καθώς η προθεσμία κατάθεσης προτάσεων και σχετικών εντύπων στον υπεύθυνο των σχολικών δραστηριοτήτων είναι μέχρι τέλη Νοεμβρίου. Ο ικανοποιητικός σχεδιασμός εκπαιδευτικών δράσεων βοηθά στην ενεργό συμμετοχή των εκπαιδευτικών και στην καλύτερη λειτουργία της σχολικής μονάδας (Κατσαρός, 2008). Οι εκπαιδευτικοί που αναλαμβάνουν σχολικές δράσεις είναι υποχρεωμένοι από σχετική εγκύκλιο να συντάσσουν απολογιστικό έντυπο στο τέλος της χρονιάς για την επιτυχία ή αποτυχία του προγράμματος. Ενδεχομένως να υπάρχουν διαφοροποιήσεις από σύλλογο σε σύλλογο. Ωστόσο, στον προγραμματισμό είναι αδύνατο να υπάρχει η δυνατότητα ορθολογικού χρονοπροσδιορισμού ή οργανογράμματος στην αρχή του διδακτικού έτους για το

σύνολο των δράσεων, διότι πολλές δράσεις αποφασίζονται στην πορεία του προγραμματισμού και κατά τη διάρκεια του έτους. Εκτός αυτού η καθυστερημένη στελέχωση των εκπαιδευτικών μονάδων με εκπαιδευτικούς από το Υπουργείο έχει ως αποτέλεσμα οι σύλλογοι να προγραμματίζουν το διοικητικό και εκπαιδευτικό τους έργο χωρίς να γνωρίζουν το τι ακριβώς θα συμβεί στο μέλλον, διότι λείπουν οι εκπαιδευτικοί που θα αναλάβουν δράσεις.

β) Ως προς το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα, που αναφέρεται στο αν οι εκπαιδευτικοί επιθυμούν να ενισχυθούν οι αποφασιστικές αρμοδιότητες του συλλόγου διδασκόντων σε θέματα διδασκαλίας και διοικητικά, τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι εκπαιδευτικοί θεωρούν σημαντική τη συμβολή του συλλόγου διδασκόντων στη λήψη αποφάσεων για διδακτικά θέματα και διοικητικά, και επιθυμούν ταυτόχρονα ο σύλλογος διδασκόντων να ενισχυθεί με περισσότερες αρμοδιότητες. Ελάχιστοι εκπαιδευτικοί απαντούν ότι δεν συμμετέχουν ικανοποιητικά στη διαδικασία λήψης απόφασης για διοικητικά και διδακτικά θέματα, οι οποίοι δεν έχουν έντονη διάθεση για μεγαλύτερη συμμετοχή. Ομοίως με την παρούσα έρευνα, στις έρευνες των Κουσουλού και συν. (2004), Κουλουμπαρίτση και συν.(2007), Λαζαρίδου και Αντωνίου (2017) φαίνεται ότι οι εκπαιδευτικοί επιθυμούν την αναβάθμιση του ρόλου του συλλόγου διδασκόντων ως συλλογικό όργανο.

γ) Ως προς το τρίτο ερευνητικό ερώτημα, που αναφέρεται στο αν ο σύλλογος διδασκόντων διαθέτει τις απαραίτητες γνώσεις και δεξιότητες για περισσότερες αρμοδιότητες σε διδακτικό και διοικητικό επίπεδο, τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι εκπαιδευτικοί έχουν την άποψη ότι δεν διαθέτουν τις απαραίτητες γνώσεις για να συμμετάσχουν πιο ενεργά στη λήψη αποφάσεων σε διοικητικό και διδακτικό επίπεδο.

Στην έρευνα Λιακοπούλου και συν. (2003), που διεξήχθη πριν την θεσμοθέτηση του καθηκοντολογίου, ομοίως με την παρούσα έρευνα, φαίνεται ότι οι σύλλογοι καταρτίζουν τον αρχικό προγραμματισμό σε ικανοποιητικό βαθμό με τη διαφορά ότι θα πρέπει να καταρτιστεί στο τέλος της προηγούμενης χρονιάς για να οργανωθεί καλύτερα η σχολική μονάδα. Στην παρούσα έρευνα φαίνεται ότι μόλις το 33% των εκπαιδευτικών παρακολουθεί τον αρχικό προγραμματισμό και το 42% δεν τον αναμορφώνει. Σύμφωνα με την Λιακοπούλου και συν. (2003) ο αρχικός προγραμματισμός δεν αναμορφώνεται και δεν παρακολουθείται κατά τη διάρκεια του διδακτικού έτους, αλλά και δεν αποτιμάται στο τέλος του σχολικού έτους, ενώ οι σχολικές δραστηριότητές τους περιορίζονται σε παιδαγωγικά και εκπαιδευτικά

θέματα. Στην παρούσα έρευνα φαίνεται ότι 67% παρακολουθεί, 58 % αναμορφώνει και 52% αποτιμά τον αρχικό προγραμματισμό.

Στην παρούσα έρευνα σε ποσοστό περίπου 75%, οι εκπαιδευτικοί απαντούν ότι οι σύλλογοι διδασκόντων καταρτίζουν τον αρχικό προγραμματισμό και τον παρακολουθούν, ενώ σε ποσοστό κοντά στο 50%, όπως προαναφέρθηκε, πιστεύουν ότι δεν έχουν τις απαραίτητες γνώσεις για να μπορούν να συμμετέχουν περισσότερο στη λήψη αποφάσεων.

Όσον αφορά την ανάληψη δυναμικών πρωτοβουλιών, σύμφωνα με τον Κουσουλό (2004), οι σύλλογοι διδασκόντων δεν έχουν ιδιαίτερες επιδόσεις. Στην παρούσα έρευνα ένα σοβαρό ποσοστό 42% περίπου δεν αναμορφώνει τον αρχικό προγραμματισμό, κάτι που απαιτεί ανάληψη πρωτοβουλίας. Σύμφωνα με τον Κουσουλό (2004), οι εκπαιδευτικοί επιθυμούν την αναβάθμιση του ρόλου του συλλόγου διδασκόντων στη λήψη αποφάσεων σε μεγάλο ποσοστό, κάτι που αποτυπώνεται και στην παρούσα έρευνα, αφού οι εκπαιδευτικοί επιθυμούν ενίσχυση των αρμοδιοτήτων του συλλόγου σε διδακτικά και διοικητικά θέματα της σχολικής μονάδας, σε ποσοστά 64% και 76% αντίστοιχα. Επίσης ανάμεσα στην παρούσα έρευνα και την έρευνα του Κουσουλού παρουσιάζεται η αντίθεση ότι στην παρούσα έρευνα οι σύλλογοι διδασκόντων πραγματοποιούν με μεγαλύτερη προθυμία διάφορες αθλητικές δραστηριότητες και εορταστικές εκδηλώσεις (περίπου 80%), ενώ στην έρευνα του Κουσουλού η προθυμία είναι μικρότερη.

Όσον αφορά την έρευνα Κουλουμπαρίτση και συν. (2007), φαίνεται ότι η πλειονότητα των εκπαιδευτικών αναλαμβάνουν διοικητικά καθήκοντα, ενώ και η πλειονότητα (80%) των εκπαιδευτικών επιθυμεί να συναποφασίζει μαζί με τον διευθυντή θέματα που αφορούν το ωρολόγιο πρόγραμμα, το πρόγραμμα σπουδών, τα θέματα επιμόρφωσης, την αξιολόγηση της σχολικής μονάδας. Η πλειονότητα των εκπαιδευτικών θέλει το υπουργείο να παραχωρήσει περισσότερες αρμοδιότητες οργάνωσης και λειτουργίας στη σχολική μονάδα. Στην παρούσα έρευνα, ο σύλλογος διδασκόντων συμμετέχει ενεργά στη λήψη αποφάσεων για θέματα που αφορούν τη διοικητική λειτουργία της σχολικής μονάδας, ωστόσο ταυτόχρονα επιθυμεί την ενίσχυση των αρμοδιοτήτων του συλλόγου σε διοικητικά θέματα.

Στην έρευνα Ανδρουλάκη και Σταμάτη (2009) φάνηκε ότι τα θέματα στις συνεδριάσεις κατά κύριο λόγο τα θέτει ο διευθυντής και αφορούν τον προγραμματισμό της σχολικής μονάδας (π.χ. εκπαιδευτικές επισκέψεις, εκπαιδευτικά προγράμματα, ασφάλεια μαθητών, έλλειψη και προβλήματα κτηριακής υποδομής,

παιδαγωγικά θέματα, ενημέρωση γονέων και προτάσεις προς τους φορείς σχεδιασμού αναλυτικών προγραμμάτων). Οι αποφάσεις διαμοιράζονται ανάμεσα στον διευθυντή και στα μέλη του συλλόγου διδασκόντων εξαιτίας της συμμετοχικής ηγεσίας. Στην παρούσα έρευνα ο σύλλογος διδασκόντων συμμετέχει στη λήψη αποφάσεων για εκπαιδευτικά και διοικητικά θέματα, αλλά επιθυμεί την ενίσχυση των αρμοδιοτήτων του.

Στην έρευνα Λαζαρίδου και Αντωνίου (2017) φαίνεται ότι η συντριπτική πλειοψηφία των εκπαιδευτικών πιστεύει ότι τα περιθώρια αυτονομίας των αρμοδιοτήτων τους είναι περιορισμένα και αφορούν θέματα λειτουργίας μιας σχολικής μονάδας, όπως τον προγραμματισμό, την ανάθεση μαθημάτων, τις διάφορες δράσεις - εκδηλώσεις, ενδοσχολική επιμόρφωση και στις μεθόδους διδασκαλίας. Ομοίως στην παρούσα έρευνα φαίνεται ότι οι εκπαιδευτικοί πραγματοποιούν την ανάθεση μαθημάτων κατά 64%, τις σχολικές δράσεις κατά 80% και λαμβάνουν αποφάσεις σε διδακτικό επίπεδο κατά 90%.

Τέλος, στην έρευνα Ψυχογιού (2017), που αφορά σχολεία δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, φαίνεται ότι ο σύλλογος διδασκόντων δεν υλοποιεί συστηματικά των προγραμματισμό στα περισσότερα σχολεία σε αντίθεση με την παρούσα έρευνα. Ακόμη ομοίως με την παρούσα έρευνα, οι εκπαιδευτικοί ως μέλη του συλλόγου διδασκόντων αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες για παιδαγωγικές δράσεις, αλλά δεν αποφασίζουν για την κάλυψη των επιμορφωτικών τους αναγκών.

### **4.3. Συμπεράσματα**

Η παρούσα έρευνα μελετά τη συμμετοχή του συλλόγου διδασκόντων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων στη σχολική μονάδα Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης. Σκοπός της ήταν να διερευνήσει αν ο σύλλογος διδασκόντων υλοποιεί βασικές αποφασιστικές του αρμοδιότητες με βάση το θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας του, αν οι εκπαιδευτικοί επιθυμούν να ενισχυθούν οι αποφασιστικές αρμοδιότητες του συλλόγου και, τέλος, αν ο σύλλογος θεωρεί ότι έχει τις απαιτούμενες γνώσεις και δεξιότητες για να καθορίζει αυτόνομα τη λειτουργία της σχολικής μονάδας σε διδακτικό και διοικητικό επίπεδο.

Στην έρευνα διερευνήθηκαν θέματα όπως: αν ο σύλλογος καταρτίζει τον αρχικό προγραμματισμό, τον παρακολουθεί, τον αναμορφώνει και τον αποτιμά για όλο το

σχολικό έτος με βάση το καθηκοντολόγιο του. Ακόμη, αν σύμφωνα με την νομοθεσία αποφασίζει την ανάθεση μαθημάτων και την αναπλήρωση διδακτικών ωρών, αν υλοποιεί σχολικές δράσεις, αν επιθυμούν οι εκπαιδευτικοί την ενίσχυση των αποφασιστικών αρμοδιοτήτων του συλλόγου διδασκόντων και, τέλος, αν πιστεύουν πως διαθέτουν τις απαιτούμενες γνώσεις που θα τους επέτρεπαν να επωμιστούν περισσότερες αρμοδιότητες.

Στο πλαίσιο της παρούσας ποσοτικής έρευνας, τα δεδομένα προσεγγίστηκαν ποσοτικά και αναδείχτηκαν σημαντικές διαπιστώσεις με βάση τους τρεις θεματικούς άξονες των ερευνητικών ερωτημάτων. Μεγάλη εντύπωση προκαλεί ότι στον προγραμματισμό του διοικητικού έργου της σχολικής μονάδας, η πλειοψηφία των συλλόγων διδασκόντων φαίνεται ότι πραγματοποιούν τον αρχικό προγραμματισμό σχεδόν πάντα στην αρχή του του διδακτικού έτους, οπότε και αποφασίζονται θέματα της τυπικής λειτουργίας της σχολικής μονάδας που ενδεχομένως απασχολούν τον σύλλογο και μετά την έναρξη των μαθημάτων. Αξιοσημείωτο είναι ότι ο σύλλογος διδασκόντων αποφασίζει κατά πλειοψηφία την ανάθεση μαθημάτων και τον τρόπο αναπλήρωσης διδακτικών ωρών σε περίπτωση απουσίας εκπαιδευτικού.

Ακόμη η παρακολούθηση της εφαρμογής του αρχικού προγραμματισμού γίνεται στις περισσότερες των περιπτώσεων των συλλόγων διδασκόντων, ενώ διαπιστώνεται ότι υπάρχει έλλειψη πρωτοβουλίας για αναμόρφωση του αρχικού προγραμματισμού και δυσλειτουργία του συλλόγου κατά την αποτίμηση του αρχικού προγραμματισμού. Αυτό ενδεχομένως να οφείλεται στην έλλειψη γνώσεων προγραμματισμού, στην ανεπαρκή στελέχωση του εκπαιδευτικού προσωπικού από την έναρξη του διδακτικού έτους, στην έλλειψη οράματος της σχολικής μονάδας, στην έλλειψη συνεργασίας μεταξύ των μελών του συλλόγου, στην καθυστερημένη έκδοση εγκυκλίων για την λειτουργία σχολείου καθώς και στην έλλειψη αξιολόγησης του διοικητικού και διδακτικού έργου των συλλόγων της σχολικής μονάδας.

Όσον αφορά την υλοποίηση σχολικών δράσεων, φαίνεται ότι η συντριπτική πλειοψηφία των συλλόγων διδασκόντων αναλαμβάνει πρωτοβουλίες για την υλοποίηση δράσεων που δεν ορίζονται απαραίτητα από το θεσμικό πλαίσιο, αλλά είναι προαιρετικές και βασίζονται στην διακριτική ευχέρειά τους να συμβάλλουν στην αναβάθμιση του διοικητικού και εκπαιδευτικού έργου της μονάδας. Ακόμη η συντριπτική πλειοψηφία των συλλόγων διδασκόντων φαίνεται να συμμετέχει στη λήψη αποφάσεων για θέματα που αφορούν τη διοικητική λειτουργία της σχολικής

μονάδας, αλλά ταυτόχρονα να επιθυμεί την ενίσχυση των αρμοδιοτήτων του συλλόγου σε διοικητικά θέματα που μέχρι τώρα ανήκουν στις αρμοδιότητες του Υπουργείου.

Η πλειονότητα των συλλόγων στο θέμα της διαχείρισης των επιμορφωτικών αναγκών φαίνεται ότι δεν αναπτύσσει ιδιαίτερη δυναμική με βάση το καθηκοντολόγιο. Οι σύλλογοι διδασκόντων είναι πιθανό να συνδέουν τις ανεπαρκείς επιμορφωτικές τους δραστηριότητες με την έλλειψη δεξιοτήτων και γνώσεων στη λήψη αποφάσεων σε διδακτικό και διοικητικό επίπεδο.

Οι εκπαιδευτικοί που αποτελούν το δείγμα της παρούσας έρευνας, στην πλειονότητά τους συμφωνούν ότι είναι σημαντική η συμβολή του συλλόγου διδασκόντων στη λήψη αποφάσεων για διδακτικά θέματα και ταυτόχρονα επιθυμούν την ενίσχυση του συλλόγου με περισσότερες αρμοδιότητες σε θέματα διδασκαλίας (αναλυτικό πρόγραμμα), καθώς κατά την άποψή τους, αυτό θα βοηθήσει στην αναβάθμιση των μαθησιακών αποτελεσμάτων.

Οι περισσότεροι σύλλογοι διδασκόντων επιτελούν αρκετές αρμοδιότητες που αφορούν την εύρυθμη λειτουργία του σχολείου, ωστόσο υστερούν σε θέματα στρατηγικού σχεδιασμού της σχολικής μονάδας (αναλυτικό πρόγραμμα σπουδών, περιεχόμενο ύλης μαθημάτων, εγγραφές μαθητών, νομοθεσία που διέπει την σχολική μονάδα). Ο στρατηγικός σχεδιασμός αποτελεί καθαρά αρμοδιότητα του Υπουργείου Παιδείας και καθορίζεται με σχετική νομοθεσία. Μελλοντικά, ενδεχομένως ο στρατηγικός σχεδιασμός να ενταχθεί στις αρμοδιότητες του συλλόγου διδασκόντων, με αποτέλεσμα η σχολική μονάδα να αποκτήσει περισσότερη αυτονομία.

#### **4.4. Περιορισμοί και προτάσεις.**

Η παρούσα έρευνα υπόκειται στους περιορισμούς μιας ποσοτικής έρευνας, καθώς δεν αξιοποιείται ο συνδυασμός των μεθόδων, δηλαδή ποσοτικής με ποιοτικής έρευνας. Ακόμη υπήρξε περιορισμός στην ανταποκρισιμότητα του δείγματος, καθώς η συμμετοχή και η συμπλήρωση των ερωτηματολογίων ήταν προαιρετική. Η ερευνήτρια κατέβαλε προσπάθεια για να λάβει επαρκές δείγμα και διέθεσε για την έρευνα περισσότερο χρόνο από τον αρχικά σχεδιασμένο. Λόγω της αδυναμίας εύκολης πρόσβασης στις σχολικές μονάδες του νομού Χαλκιδικής, κάποια ερωτηματολόγια στάλθηκαν σε ηλεκτρονική μορφή με email. Αυτό προκάλεσε

αργοπορία στην συλλογή αποτελεσμάτων. Για να περιοριστούν τα προβλήματα αυτά, μαζί με το ερωτηματολόγιο υπήρχε μια αναλυτική συνοδευτική επιστολή. Τέλος, στην παρούσα έρευνα τα αποτελέσματα δεν μπορούν να γενικευθούν για όλες τις ελληνικές σχολικές μονάδες. Για περαιτέρω αξιοποίηση της συγκεκριμένης έρευνας προτείνεται:

α) Η επέκταση της ποσοτικής έρευνας με τα ίδια ερωτήματα σε άλλες δημόσιες ή ιδιωτικές σχολικές μονάδες άλλων νομών σε συνδυασμό με την σύγκριση απόψεων ανδρών και γυναικών ή άλλων παραμέτρων.

β) Η υιοθέτηση συνδυασμού ερευνητικών μεθόδων και στρατηγικών που συνδυάζουν ποσοτικές και ποιοτικές προσεγγίσεις (ερωτηματολόγιο και συνέντευξη ή μελέτη περίπτωσης) για έγκυρη και αξιόπιστη διερεύνηση του θέματος.

γ) Η αξιοποίηση υλικού από το βιβλίο πράξεων του συλλόγου διδασκόντων σχετικά με τα ερευνητικά ερωτήματα της έρευνας.

Όσον αφορά προτάσεις που θα μπορούσαν να συμβάλουν στο να πληροί μια σχολική μονάδα τα επιθυμητά κριτήρια επιτυχημένης ομάδας, αναφέρουμε τα ακόλουθα:

α) Η χάραξη της εκπαιδευτικής πολιτικής να είναι προϊόν συναίνεσης όλων των κοινωνικών ομάδων που συμμετέχουν και έχουν συμφέροντα στην εκπαίδευση (κράτος, τοπική αυτοδιοίκηση, εκπαιδευτικοί κ.ά.) (Μπρίνια, 2008:126). Το υπουργείο παιδείας δηλαδή θα πρέπει να επικεντρωθεί στη διευκόλυνση της υλοποίησης του προγραμματισμού και των διατάξεων του καθηκοντολογίου από τους συλλόγους διδασκόντων. Ίσως θα πρέπει να εφαρμόσει λιγότερο συγκεντρωτική πολιτική (αποκέντρωση), παραχωρώντας στον σύλλογο διδασκόντων περισσότερες αρμοδιότητες στρατηγικού χαρακτήρα, αφού φροντίσει πρώτα για τη δημιουργία κατάλληλου κλίματος (ενίσχυση επιμόρφωσης).

Επίσης, το Υπουργείο οφείλει με την έναρξη του διδακτικού έτους, κάθε σχολική μονάδα να είναι επαρκώς στελεχωμένη, αφού πρώτα έχουν διεκπεραιωθεί έγκαιρα όλες οι ενέργειες που αφορούν την μετακίνηση προσωπικού (μεταθέσεις, αποσπάσεις), διορισμούς, εγγραφές μαθητών, καθορισμός πλήθους τάξεων. Δηλαδή το Υπουργείο θα πρέπει να εφαρμόζει αυστηρά ένα χρονοδιάγραμμα που θα διευκολύνει τον προγραμματισμό κάθε σχολικής μονάδας, σε συνδυασμό με μια πολιτική αποκέντρωσης, όπου θα μεταφέρονται αρμοδιότητες από το Υπουργείο στους συλλόγους διδασκόντων.



β) Η λήψη και η υλοποίηση αποφάσεων είναι συλλογική ευθύνη της διοίκησης της σχολικής μονάδας. Συνεπώς, κρίνεται απαραίτητη η κατανόηση της διαδικασίας του προγραμματισμού και λήψης αποφάσεων από όλα τα μέλη της σχολικής μονάδας (Μπρίνια, 2008:107). Για να επιτευχθεί αυτό είναι απαραίτητη η επιμόρφωση του συλλόγου διδασκόντων πάνω στην ισχύουσα νομοθεσία που αφορά τις αρμοδιότητες και τις υποχρεώσεις τους για το διδακτικό και διοικητικό επίπεδο στη σχολική μονάδα. Η επιμόρφωση του συλλόγου διδασκόντων σε διοικητικό επίπεδο ενδεχομένως να επεκτείνεται στις διαδικασίες της κατάρτισης, παρακολούθησης και αποτίμησης του προγραμματισμού και σε διάφορες τεχνικές λήψης αποφάσεων στη σχολική μονάδα (Σαΐτης, 2000:95). Σε διδακτικό επίπεδο η επιμόρφωση μπορεί να αφορά νέες μεθόδους διδασκαλίας, νέο τεχνολογικό εξοπλισμό, τρόπους απόκτησης προσόντων για εργασιακή ανέλιξη των εκπαιδευτικών και διάφορα παιδαγωγικά θέματα.

γ) Στην έρευνά μας φαίνεται ότι, ενώ ο σύλλογος καταρτίζει τον προγραμματισμό με την έναρξη του διδακτικού έτους, δυσκολεύεται να τον παρακολουθήσει, να τον αναμορφώσει και να τον αποτιμήσει με αποτέλεσμα να μην καλύπτονται όλες οι ανάγκες του σχολείου για την επόμενη χρονιά. Οι λόγοι αδυναμίας του συλλόγου να παρακολουθήσει, να αναμορφώσει και να αποτιμήσει τον προγραμματισμό, μπορούν να αποτελέσουν αντικείμενο μελέτης ώστε να επισημανθούν και να αρθούν τα σχετικά εμπόδια.

δ) Να περιοριστεί η γραφειοκρατία για την έγκριση σχολικών δράσεων από τα υπέρτερα της σχολικής μονάδας διοικητικά όργανα ή να χορηγηθούν αρμοδιότητες στο σύλλογο ώστε ο ίδιος να νομιμοποιεί τις δράσεις της σχολικής μονάδας (αποκέντρωση).

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### Ελληνική βιβλιογραφία

- Αθανασούλα -Ρέππα, Α., Κουτούζης, Μ., Μαυρογιώργος, Γ., Ντισόπουλος, Β., & Χαλκιώτης, Δ. (1999). *Εκπαιδευτική διοίκηση και πολιτική*. Πάτρα: ΕΑΠ.
- Αθανασούλα-Ρέππα, Α. (2008). Λήψη αποφάσεων στο χώρο της εκπαίδευσης. Στο Αθανασούλα-Ρέππα, Α., Δακοπούλου, Α., Κουτούζης, Μ., Μαυρογιώργος, Γ., & Χαλκιώτης, Δ. (επιστ. υπ.), *Διοίκηση εκπαιδευτικών μονάδων, Εκπαιδευτική διοίκηση και πολιτική*. Τόμο Α', (σσ.75-76). Πάτρα: ΕΑΠ.
- Ανδρέου, Α., & Παπακωνσταντίνου, Γ. (1994). *Εξουσία και οργάνωση-διοίκηση του εκπαιδευτικού συστήματος*. Αθήνα: Λιβάνη – «Νέα Σύνορα».
- Ανδρέου, Α., & Παπακωνσταντίνου, Γ. (1998). *Ζητήματα διοίκησης της εκπαίδευσης*. Αθήνα: Βιβλιογονία.
- Ανδρής, Ευ. (2015). Διεύθυνση και Ηγεσία. Ο ρόλος του Διευθυντή της Σχολικής Μονάδας. *Πρακτικά Πανελληνίου Συνεδρίου Επιστημών Εκπαίδευσης*, Τόμο 2015, σσ.150-155.
- Ανδρουλάκης, Ε., & Σταμάτης, Π. (2009). Μορφές επικοινωνίας των εκπαιδευτικών κατά τη διάρκεια των συνεδριάσεων του Συλλόγου Διδασκόντων: Μελέτης περίπτωσης, *Επιστημονικό Βήμα*, τεύχος 10, σσ.107-116.
- Βαβαρέτος, Γ. (1960). *Νομοθεσία Στοιχειώδους Εκπαιδύσεως*, Αθήνα: Ατλαντίς, Πεχλιβανίδης Α.Ε.
- Βαξεβανίδου, Μ., & Ρεκλείτης, Π. (2008). *Αρχές οργάνωσης και διοίκησης επιχειρήσεων*. Αθήνα: ΙΤΙΕ Διόφαντος.
- Βεργιοπούλου, Α. (2015). Η Θέση του Στρατηγικού και Λειτουργικού Προγραμματισμού στην Εκπαίδευση, *Πρακτικά Πανελληνίου Συνεδρίου Επιστημών Εκπαίδευσης*, 2015, 259-267.
- ΔΟΕ (2014). *Εργασιακά δικαιώματα Εκπαιδευτικών ΠΕ*. Ανακτήθηκε 3 Ιουλίου, 2019, από: <http://doe.gr/εργασιακά-δικαιώματα-εκπαιδευτικών/>
- ΔΟΕ (2018). Επιμόρφωση εκπαιδευτικών. *Διδακταλικό Βήμα 87ης Γενικής Συνέλευσης*. Αριθ. Φύλλου 1169. Ανακτήθηκε 3 Ιουλίου, 2019, από: [http://doe.gr/wp-content/uploads/2017/06/DOE\\_T.1169\\_internet.pdf](http://doe.gr/wp-content/uploads/2017/06/DOE_T.1169_internet.pdf)
- Δρούλια, Θ., & Πολίτης, Φ. (2008). *Δημόσια Διοίκηση και Στελέχη Εκπαίδευσης*, Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο, ΥΠΕΠΘ.

- Εθνικό Κέντρο Τεκμηρίωσης (2011). Ηθική και Δεοντολογία στην επιστημονική έρευνα. Αφιέρωμα *Καινοτομία, έρευνα και τεχνολογία*, Τεύχος 81 (Δεκέμβριος 2010-Ιανουάριος, 2011), 22-25. Ανακτήθηκε 25 Αυγούστου, 2019, από: <http://kainotomia.ekt.gr/issue/2011/81/>
- Ζαβλανός, Μ. (1996). *Οργάνωση και Διοίκηση*. Τόμος 1. Αθήνα: Έλλην.
- Ζαβλανός, Μ. (1998). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Έλλην.
- Ζαφειρόπουλος, Κ. (2015). *Πως γίνεται μια επιστημονική εργασία*. Αθήνα: Κριτική.
- Ζευγαρίδης, Σ. (1978). *Οργάνωση και Διοίκηση*. Θεσσαλονίκη: Αφοί Κυριακίδη.
- Ζιγκιρίδης, Ε. (2008). *Οικονομία – επιχειρήσεις. Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων*. Κέντρα Εκπαίδευσης Ενηλίκων. Υ.Π.Π.Ε.Θ.
- Θεοφιλίδης, Χ. (1994). *Ορθολογιστική Οργάνωση και Διοίκηση Σχολείου*. Λευκωσία
- Ιορδανίδης, Γ. Δ. (2002). *Ο ρόλος του προϊσταμένου διεύθυνσης και γραφείου εκπαίδευσης*. Θεσσαλονίκη: Κυριακίδη.
- Ίσαρη, Φ. & Πούρκος, Μ. (2015). *Ποιοτική μεθοδολογία έρευνας. Εφαρμογές στη ψυχολογία και στην εκπαίδευση*. Ανακτήθηκε 4 Μαρτίου 2019 από: <https://repository.kallipos.gr/handle/11419/5826>
- Καμπουρίδης, Γ. (2002). *Οργάνωση και Διοίκηση Σχολικών Μονάδων*. Αθήνα: Κλειδάριθμος.
- Κανελλόπουλος, Χ. (1990). *Μάνατζμεντ αποτελεσματική διοίκηση: σε επιχειρήσεις, οργανισμούς και υπηρεσίες*, Τόμος Α' (3η έκδοση). Αθήνα: International Publishing.
- Καπετσώνης, Κ. (2006). Η διεύρυνση της αυτονομίας και της αποτελεσματικότητας της εκπαιδευτικής μονάδας, στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα. *Περιοδικό Νέα Παιδεία* τ.117, 2006.
- Κατσαρός, Ι. (2008). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων. Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.
- Κατσαρού, Ι., & Δεδούλη, Μ. (2008). *Επιμόρφωση και αξιολόγηση στο χώρο της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων. Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.
- Καυάλης, Α. (2005). *Οργάνωση και διοίκηση σχολικών μονάδων*. Θεσσαλονίκη: Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.
- Κόρσος, Δ. (1984). *Εισηγήσεις Διοικητικού Δικαίου*, Τόμος Α, τεύχος Α', Αθήνα.
- Κοτινοπούλου, Μ., Α. (2015). *Γραπτοί Και Άγραφοί Νόμοι Στη Λειτουργία Των Συλλογών Διδασκόντων Δημοτικής Εκπαίδευσης Της Πρωτοβάθμιας*. Μεταπτυχιακή Διατριβή. Παν/μίου Πελοποννήσου.
- Κουλουμπαρίτση, Α. Χ. (2008). Το διοικητικό πλαίσιο της Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης σε τοπικό επίπεδο: θεωρητική θεμελίωση και εμπειρικά δεδομένα. Στο Βλάχος Δ. (επιστ. υπ.), Η ποιότητα στην εκπαίδευση. *Έρευνα για αξιολόγηση ποιοτικών χαρακτηριστικών του συστήματος πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης* (

σ.σ. 73-78). Αθήνα: Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων. Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.

Κουσουλός, Α., Μπούνιας, Κ., & Καμπουρίδης, Γ. (2004). Συμμετοχική διοίκηση και διαδικασία λήψης αποφάσεων στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση. *Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών Θεμάτων*. Τεύχος 9<sup>ο</sup>, σ.σ. 33-41.

Κουτούζης, Μ. (1999). *Γενικές αρχές Μάνατζμεντ*. Πάτρα: Ε.Α.Π.

Κωνσταντίνου, Χ. (2015). *Το καλό σχολείο, ο ικανός εκπαιδευτικός και η κατάλληλη αγωγή ως παιδαγωγική θεωρία και πράξη: Μια προσέγγιση βασισμένη σε θεωρητικά και ερευνητικά δεδομένα*. Αθήνα: Gutenberg.

Κώτσης, Κ. (1996). «*Εκπαιδευτική Νομοθεσία. Ισχύουσες διατάξεις-ερμηνευτικά σχόλια-οδηγίες*». Β έκδοση. Αθήνα: «Δήμ. Κλειδάς και ΣΙΑ Ε.Ε».

Κωτσίκη, Β. (1993). *Οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης*. 2<sup>η</sup> έκδοση. Αθήνα: Έλλην.

Λαϊνάς, Α. (2000). Διοίκηση και προγραμματισμός σχολικών μονάδων: επιστημονικές προσεγγίσεις και ελληνική πραγματικότητα. Στο Παπαναούμ, Ζ. (επιμ.). *Ο προγραμματισμός του εκπαιδευτικού έργου στη σχολική μονάδα: από την θεωρία στην πράξη* (σ.σ.22-36). Ε.Π.Ε.Α.Ε.Κ. Έργο ΣΕΠΕ. Θεσσαλονίκη: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο. Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης.

Λαζαρίδου, Α., & Αντωνίου, Ζ. (2017). Περιθώρια αυτονομίας των σχολικών μονάδων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στην άσκηση εσωτερικής εκπαιδευτικής πολιτικής: Απόψεις εκπαιδευτικών. *Το Βήμα Των Κοινωνικών Επιστήμων*. Τόμος ΙΖ, τεύχος 68, σ.σ.127-144.

Λαμπρόπουλος, Χ., & Σταυλιώτη, Ε. (2006). *Αξιολόγηση, Αποτελεσματικότητα και Ποιότητα στην Εκπαίδευση*. Αθήνα: Gutenberg.

Λεξικό Τριανταφυλλίδη στην Πύλη για την Ελληνική Γλώσσα. Διαθέσιμο στο <http://www.greek-language.gr/greekLang/index.html>.

Λιακοπούλου Μ., Φούκας Β., Παπαστεφάνου Χ., & Πολίτης Δ., (2003). Προγραμματισμός του εκπαιδευτικού έργου και σχολική πραγματικότητα: η περίπτωση ενός Δημοτικού Σχολείου. Στο Παπαναούμ Ζ., & Χατζηπαναγιώτου Π., (επιμ.), *Η Διεύθυνση της Σχολικής Μονάδας: Τάσεις και Πρακτικές* (σ.σ.101-116). Θεσσαλονίκη: Αφοί Κυριακίδη.

Μακρυνήμητρης, Α. (1989). *Θεωρία των αποφάσεων*. Αθήνα: Σάκκουλα.

Μάλλιαρης, Π. (2001). *Εισαγωγή στο μάρκετινγκ*. Αθήνα: Σταμούλη Α.Ε.

Ματσαγγούρας, Η. Γ., Γιαλούρης, Π. & Κουλουμπαρίτη, Α. Χ. (2014). *Επιμορφωτικό Υλικό για την Αξιολόγηση Στελεχών και Εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (ΠΔ 152/2013)* (σ.σ.3-314). Αθήνα: Ινστιτούτο Εκπαιδευτικής Πολιτικής.

Μπάκας, Θ. (2007). Το Περιφερειακό Επίπεδο Διοίκησης της Εκπαίδευσης. Αδυναμίες - Ελλείψεις - Προοπτικές. Στο Καψάλης, Γ. Δ., Κατσίκης, Α. Ν., (συνέδριο, Ιωάννινα, 17-20 Μαΐου 2007.), *Η Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση και οι προκλήσεις της εποχής μας*, (σ.σ. 49-54). Ιωάννινα: Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων.

- Μπάκας, Θ. (2011). Η κατανομή των τάξεων μεταξύ των εκπαιδευτικών στο Δημοτικό Σχολείο. *Παιδαγωγική - θεωρία και πράξη*, Τεύχος 4, σσ.84-97
- Μπουζάκης, Γ. (2014). *Διαδικασίες λήψης αποφάσεων σε θέματα στρατηγικού και λειτουργικού προγραμματισμού μιας εκπαιδευτικής μονάδας*. Ε.Α.Π. Ανακτήθηκε 24 Αυγούστου, 2019, από <https://www.slideshare.net/ssuser46f67c/ss-42146113>.
- Μπουραντάς, Δ. (2002). *Μάνατζμεντ : Θεωρητικό Υπόβαθρο, Σύγχρονες Πρακτικές*, Αθήνα : Γ. Μπένος.
- Μπουραντάς, Δ. (2005). *Ηγεσία. Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*. Αθήνα: Κριτική.
- Μπουρής, Ι. (2008). Εκπαιδευτική ενότητα: Γενικές αρχές της οργάνωσης και διοίκηση της εκπαίδευσης (επιμ), *Υποέργο 3: «προγράμματα επιμόρφωσης στελεχών διοίκησης της εκπαίδευσης»*. (σσ.58). Αθήνα: Ειδική υπηρεσία εφαρμογής προγραμμάτων Κ.Π.Σ, ΥΠ.Ε.Π.Θ.
- Μπρίνια, Β. (2008). *Management Εκπαιδευτικών Μονάδων & Εκπαίδευσης*. Αθήνα : Εκδόσεις Στάμο.
- Ξηροτύρη - Κουφίδου, Σ. (2000). Ο προγραμματισμός δράσης ως βασικό στοιχείο διοίκησης της σχολικής μονάδας. Στο Παπαναούμ, Ζ. (επιμ.), *Ο προγραμματισμός του εκπαιδευτικού έργου στη σχολική μονάδα* (σσ.41-48). Ε.Π.Ε.Α.Ε.Κ. Έργο ΣΕΠΕ. Θεσσαλονίκη: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο. Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης.
- Ξωγέλλης, Π. (1981). «*Θεμελιώδη προβλήματα της Παιδαγωγικής Επιστήμης*», Έκδοση Β΄. Θεσσαλονίκη: Αφοί Κυριακίδη.
- Παπαναούμ, Ζ. (1995). *Η διεύθυνση του σχολείου. Θεωρητική ανάλυση και εμπειρική διερεύνηση*, Θεσσαλονίκη: Αφοί Κυριακίδη.
- Παπαναούμ, Ζ. (2000). Η βελτίωση του εκπαιδευτικού έργου στη σχολική μονάδα: θεωρητικό πλαίσιο και πρακτικές εφαρμογές. Στο Παπαναούμ, Ζ. (επιμ.), *Ο προγραμματισμός του εκπαιδευτικού έργου στη σχολική μονάδα από τη θεωρία στην πράξη* (σσ.11-21). Ε.Π.Ε.Α.Ε.Κ. Έργο ΣΕΠΕ. Θεσσαλονίκη: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο. Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης.
- Πασιαρδής, Π. (1994). *Προς ένα σύστημα αξιολόγησης του έργου του εκπαιδευτικού*. Αθήνα: Gutenberg.
- Πασιαρδής, Π. (2004). *Εκπαιδευτική ηγεσία*. Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Πασιάς, Γ., Λάμνιαν, Κ., Ματθαίου Δ., Δημόπουλος, Κ., Παπαχρήστος, Κ., Μερκούρη, Σ. & ομάδα έργου ( επιστ. υπ.) (2012). *Αξιολόγηση του Εκπαιδευτικού Έργου στην Προσχολική Εκπαίδευση Διαδικασία Αυτοαξιολόγησης στη Σχολική Μονάδα*. Τόμος II. Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων και Αθλητισμού. Ινστιτούτο Εκπαιδευτικής Πολιτικής. Ανακτήθηκε 3 Ιουλίου, 2019, από <http://aee. iep. Edu.gr/preprimary education>.
- Πετρίδου, Ευ. (1998). *Διοίκηση – μάνατζμεντ: μια εισαγωγική προσέγγιση*. Θεσσαλονίκη: Ζυγός.

- Πετρίδου, Ευ. (2000). Πρόταση μιας πρότυπης διαδικασίας προγραμματισμού του έργου της σχολικής μονάδας. Στο Παπαναούμ, Ζ. (επιμ.), *Ο προγραμματισμός του εκπαιδευτικού έργου στη σχολική μονάδα* (σ.σ. 49-58). Θεσσαλονίκη: Α.Π.Θ.
- Πετρίδου, Ευ. (2003). Ο προγραμματισμός της δράσης της εκπαιδευτικής μονάδας ως βασικό στοιχείο της Διοίκησης της Ποιότητας στην εκπαίδευση. Στο Παπαναούμ Ζ., Χατζηπαναγιώτου Π., (επιμ.), *Η Διεύθυνση της Σχολικής Μονάδας: Τάσεις και Πρακτικές* (σ.σ.87-98). Θεσσαλονίκη: Αφοί Κυριακίδη.
- Πετρίδου, Ευ. (2006). *Διοίκηση - management. Μια εισαγωγική προσέγγιση*. Θεσσαλονίκη: Ζυγός.
- Π.Ι. (2009). *Πρόταση του Π.Ι. για την επιμόρφωση των εκπαιδευτικών*. Ανακτήθηκε 12 Ιουλίου, 2019, από: [http://www.pi-schools.gr/paideia\\_dialogos/prot\\_epimorf.pdf](http://www.pi-schools.gr/paideia_dialogos/prot_epimorf.pdf).
- Ρεσ, Γ. (2004). Διαδικασίες λήψης αποφάσεων σε εκπαιδευτικό οργανισμό :Απολογισμός και επαναπροσδιορισμός. *Επιθεώρηση εκπαιδευτικών Θεμάτων*. Τεύχος 9<sup>ο</sup>, σσ.42-50.
- Σαββουλίδου, Χ., Λαφατζή, Ι., & Παπαδανιήλ, Ι. (2003). Η διαδικασία λήψης αποφάσεων διερευνητική προσέγγιση σε ένα γυμνάσιο. Στο Παπαναούμ, Ζ., Χατζηπαναγιώτου, Π., (επιμ.), *Η Διεύθυνση της Σχολικής Μονάδας: Τάσεις και Πρακτικές* (σ.σ.77-84). Θεσσαλονίκη: Αφοί Κυριακίδη.
- Σαΐτης, Χ. (2000). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Ατραπός.
- Σαΐτης, Χ. (2007). *Ο διευθυντής στο σύγχρονο σχολείο. Από τη θεωρία στην πράξη*». 3<sup>η</sup> έκδοση.
- Σαΐτης, Χ.Α. (2007<sup>α</sup>). *Οργάνωση και Λειτουργία των Σχολικών Μονάδων*. Αθήνα: Αυτοέκδοση.
- Σαΐτης, Χ.Α. (2008). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης, θεωρία και Πράξη*. 5η έκδοση, Αθήνα: Αυτοέκδοση.
- Σαΐτης, Χ. (2008<sup>α</sup> επιστ.). *Οργάνωση και διοίκηση των δομών Εκπαίδευσης*. Αθήνα.
- Σαΐτης, Χ. (2008<sup>β</sup>). *Ο διευθυντής στο δημόσιο σχολείο*, Αθήνα : Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.
- Σαΐτη, Α., & Σαΐτης, Χ. (2011). *Εισαγωγή στη Διοίκηση της Εκπαίδευσης (Θεωρία και μελέτη περιπτώσεων)*. Τόμος Α΄. Αθήνα: Αυτοέκδοση.
- Σαΐτης, Χ. Αν. (2012). *Ο διευθυντής στο σύγχρονο σχολείο Θεωρία, Έρευνα και μελέτη περιπτώσεων*. Αθήνα: Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.
- Σαΐτης, Χ. (2014). *Μύηση των εκπαιδευτικών στα μυστικά της σχολικής ηγεσίας. Σύγχρονες τάσεις και πρακτικές*. Αθήνα: Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.
- Σαΐτης, Χ. (2014<sup>α</sup>). *Οργάνωση και λειτουργία σχολικών μονάδων*. Αθήνα.
- Σιδηροπούλου, Μ. (2015). *Οι λειτουργίες της Εκπαιδευτικής Διοίκησης*. Καβάλα: Σαΐτα.
- Σπηλιωτόπουλος, Ε. (1986). *Εγχειρίδιο Διοικητικού Δικαίου*, Αθήνα-Κομοτηνή: Αντ. Σάκκουλα,.

Στραβάκου, Π. (2003). *Ο διευθυντής της σχολικής μονάδας πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Θεωρητική ανάλυση και εμπειρική διερεύνηση*. Θεσσαλονίκη: Αδελφοί Κυριακίδη.

Συνήγορος του Πολίτη (2012). *Σχέσεις δημοσίων υπαλλήλων & πολιτών: οδηγός ορθής διοικητικής συμπεριφοράς. Οι Δημόσιοι Υπάλληλοι στην υπηρεσία του δημόσιου συμφέροντος και των πολιτών*. Αθήνα: Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης.

Τακάς, Αν. (1968). *Οδηγός του δασκάλου*, τόμος Α', Αθήνα: Αυτοέκδοση

Τυπάς, Γ., & Κατσαρός, Ι. (2003). *Εισαγωγή στη διοικητική επιστήμη*. Αθήνα: Gutenberg.

Χατζηπαναγιώτου, Π. (2003). *Η διοίκηση του σχολείου και η συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων*. Θεσσαλονίκη: Αφοί Κυριακίδη.

Χυτήρης, Λ. Σ., & Άννινος Λ. Ν. (2015). *Διοίκηση και Ποιότητα Υπηρεσιών*. Αθήνα: Ελληνικά Ακαδημαϊκά Ηλεκτρονικά Συγγράμματα και Βοηθήματα: <https://www.kallipos.gr/el/>.

Ψυχογιού, Ε. (2017). *Ο προγραμματισμός του έργου του εκπαιδευτικού δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης σε διοικητικό επίπεδο*. Μεταπτυχιακής εργασίας. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.

## Ξένη βιβλιογραφία

Armstrong, M. (1998). *Ο Πετυχημένος Manager*. 2<sup>η</sup> έκδοση, Εκδόσεις Compupress, pp. 326.

Bird, M., Hammersley, M., Gomm, R. & Woods, P. (1999). *Εκπαιδευτική Έρευνα στην Πράξη –Εγχειρίδιο Μελέτης*. Πάτρα: Ε.Α.Π. pp. 147, 231.

Birch M., Miller, T., Mauthner M., & Jessop, J., (2012). Introduction in Miller T., Birch M., Mauthner M., & Jessop, J. (Eds) *Ethics in qualitative research*. Sage. pp.1-1

Brătianu, C., & Bălănescu, G.V. (2008). Vision mission and corporate values. A comparative analysis of 50 US companies. *Management & Marketing* 3(3) 19-38. Ανακτήθηκε από : <http://www.managementmarketing.ro/pdf/articole/108.pdf> στις 15-2-2019.

Creswell, J. W. (2011). *Η Έρευνα στην Εκπαίδευση: Σχεδιασμός, Διεξαγωγή και Αξιολόγηση της Ποσοτικής και Ποιοτικής Έρευνας*. Αθήνα: Έλλην.

Davies, B. (1981). Schools as organizations and the organization of schooling. *Educational Analysis*, vol. 3, pp.47-67.

Davies, B. (1994). Models of decision-making in resource allocation στο: T. Bush & J. West-Burnham, *The principles of educational management*, London, Longman, pp.345-360.

Dean, J. (1995). *Managing the primary school*. London: Routledge, pp.73-74.

Durbin, A. (1997). *Essential of management*, London. South Western college pu., pp. 152-154.

- Everard, B., & Morris G. (1996). *Effective school management*. London, Chapman Pu, pp.53-74.
- Griffin, R.W. (2013). *Fundamentals of management*. Cengage Learning.
- Harrison, F. (1981). *The managerial decision-making process*. Boston, Houghton, pp.12-13.
- Hoy, W. & Miskel, C. (2001). *Educational Administration: Theory, Research and Practice* (6th ed.). New York: McGraw-Hill
- Hoy, W. K. & Miskel, C. G. (2005). *Educational administration. Theory, research and practice*. 7<sup>th</sup> Ed., New-York: McGraw-Hill.
- Hoy, W.K., & Miskel, C. G. (2007). *Educational administration: theory, research and practice (8th ed.)*. New York: McGraw-Hill.
- Koç, E. S. (2015). An evaluation of the effectiveness of committees of teachers according to the teachers' views, Ankara province sample. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 174, pp.3-9.
- Koontz H. & O' Donnell, C. (1983). *Οργάνωση και διοίκηση. Μια συστηματική και ενδεχόμενη ανάλυση διοικητικών λειτουργιών*. Τόμος πρώτος, Αθήνα: Παπαζήση.
- Kvale, S. (1996). *Interviews*. London: Sage Publications.
- Mintzberg, H. (1975). *The manager's job: Folklore and Fact*. Ανακτήθηκε 10 Φεβρουαρίου, 2019, από <http://www.PS Goodrich.com/pc/docs/ARTICLES/Managers Job.PDF>.
- Montana, P.J, & Charnov, B.H (1993). *Μάνατζμεντ: Λήψη αποφάσεων: Κατηγορίες και τρόποι*. Εκδόσεις: Κλειδάριθμος.
- Montana, PJ, & Charnov, B.H. (2005) «Μάνατζμεντ» 3rd. edition, B. ns, Κλειδάριθμος.
- Oppenheim, A. N. (1992). *Questionnaire Design, Interviewing and Attitude Measurement*. London: Pinter Publishers Ltdpp.115.
- Schermerhorn, J.R. (2012). *Introduction to Management, John Wiley & Sons*. Inc, Nicosia pp.215.
- Silverman, D., (2006). *Interpreting qualitative data: Methods for analyzing talk, text and interaction*. Sage. pp. 323.
- Simon, H.A. (1976). *Administrative Behavior*. Free Press. Νέα Υόρκη.
- Wilkerson, S. E. (2012). *Assessing teacher attitude toward the inclusion of students with autism*. University of Louisville.
- Wren, D. (1979). *The Evolution of Management Thought*. New York: John Wiley and sons.



## Νομοθεσία

- N. 1566/1985 ΦΕΚ 167 Α' / 30-9-1985 στις 30-9-1985, *Δομή και λειτουργία της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και άλλες διατάξεις* (με τροποποιήσεις).
- N. 2621/1998 ΦΕΚ 136 Α' /23-06-1998 στις 23-06-1998, *Ρύθμιση θεμάτων οργάνωσης και λειτουργίας των Τεχνολογικών Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων και άλλες διατάξεις*.
- N. 3027/2002 ΦΕΚ 152 Α' /28-06- 2002 στις 28-06-2002, *Ρύθμιση θεμάτων Οργανισμού Σχολικών Κτιρίων, ανώτατης εκπαίδευσης και άλλες διατάξεις*.
- N. 4203/2013 ΦΕΚ 235 Α' /01-11-2013 στις 01-11-2013, *Ρυθμίσεις θεμάτων Ανανεώσιμων Πηγών Ενέργειας και άλλες διατάξεις*.
- N. 4547/2018 ΦΕΚ 102 Α' /12 -06-2018 στις 12-06-2018, *Αναδιοργάνωση των δομών υποστήριξης της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και άλλες διατάξεις*.
- N. 4559/2018 ΦΕΚ 142 Α' /30-08-2018 στις 30-08-2018, *Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων, Ιόνιο Πανεπιστήμιο και άλλες διατάξεις*.
- Π.Δ. 462/1991 ΦΕΚ 171 Α' /11-11-1991 στις 11-11-1991, *Αξιολόγηση και ενισχυτική διδασκαλία μαθητών Δημοτικού σχολείου*.
- Π.Δ. 79/2017 ΦΕΚ 109 Α' /01-08-2017 στις 01-08-2017, *Οργάνωση και λειτουργία νηπιαγωγείων και δημοτικών σχολείων*.

Αριθ. Φ.353.1/324/105657/Δ1/08-10-2002 Υ.Α., ΦΕΚ 1340 Β' /16-10-2002, *Καθορισμός των ειδικότερων Καθηκόντων και Αρμοδιοτήτων των προϊσταμένων των περιφερειακών υπηρεσιών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, των διευθυντών και υποδιευθυντών των σχολικών μονάδων και ΣΕΚ και των συλλόγου διδασκόντων*.

Αριθ. 28915/Γ6/ 3-4- 2007 Υ.Α., ΦΕΚ. 449 Β' / 03-04-2007, *Καθορισμός των ιδιαίτερων*

*καθηκόντων και αρμοδιοτήτων του ειδικού εκπαιδευτικού προσωπικού που υπηρετούν σε σχολικές μονάδες ειδικής αγωγής και του ειδικού βοηθητικού προσωπικού.*

Αριθ. 1926/1334/25-02-2011 Υ.Α., ΦΕΚ 318 Β'/25-02-2011, *Καθορισμός λειτουργίας των Σχολικών Επιτροπών και ρύθμιση οικονομικών θεμάτων αυτών* (τροποποίηση αριθ. 15733/11148/16-12-2009 Υ.Α.).

Αριθ. οικ. 1940/2 -02-2018 Υ.Α., ΦΕΚ 310 Β'/02-02-2018, *Καθορισμός λειτουργίας των σχολικών επιτροπών και ρύθμιση οικονομικών θεμάτων αυτών* (τροποποίηση αριθ. 8440/2011 Υ.Α., ΦΕΚ Β' 318).

Αριθ. 1816 /ΓΔ4/11-01-2019 Υ.Α., ΦΕΚ 16 Β'/11-01-2019, *Προγραμματισμός και Αποτίμηση του Εκπαιδευτικού Έργου των Σχολικών Μονάδων* (ανενεργό).

Αριθ. Πρωτ. Φ.7/ΦΜ/139107/Δ1/ 07-08-2018, Εγκύκλιος του ΥΠΕΠΘ, *Υλοποίηση δράσης με τίτλο «Η τσάντα στο σχολείο»* (σε συνέχεια του Αριθ. Πρωτ. Φ.7/219218/Δ1/13-12-2017).

## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ**

Αγαπητέ / ή συνάδελφε,

Το παρόν ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε στο πλαίσιο εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας με θέμα «*Η συμμετοχή του συλλόγου διδασκόντων στη διαδικασία λήψης απόφασης στη σχολική μονάδα Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης*» για το Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών «*Οργάνωση και Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων*» του Αλεξάνδρειου Τεχνολογικού Εκπαιδευτικού Ιδρύματος Θεσσαλονίκης.

Σκοπός της έρευνας είναι να διαπιστωθεί αν ο σύλλογος διδασκόντων/ουσών υλοποιεί βασικές αποφασιστικές του αρμοδιότητες, αν οι εκπαιδευτικοί επιθυμούν να ενισχυθούν οι αποφασιστικές αρμοδιότητες του συλλόγου διδασκόντων/ουσών και, τέλος, αν ο σύλλογος διδασκόντων/ουσών έχει τις απαιτούμενες γνώσεις και δεξιότητες για να καθορίζει αυτόνομα τη λειτουργία της σχολικής μονάδας σε διδακτικό και διοικητικό επίπεδο.

Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου είναι εθελοντική, ανώνυμη και ιδιαίτερα σημαντική για την εκπόνηση της έρευνας και τη διεξαγωγή αξιόπιστων συμπερασμάτων. Οι απαντήσεις στο ερωτηματολόγιο είναι εμπιστευτικές, θα αξιοποιηθούν αποκλειστικά και μόνο στην στατιστική επεξεργασία, ενώ και θα διασφαλιστεί πλήρως η προστασία των προσωπικών δεδομένων.

Για τη διαμόρφωση μιας αντιπροσωπευτικής εικόνας θα σας παρακαλούσα να απαντήσετε σε όλες τις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου, σύμφωνα με τις οδηγίες που σας δίνονται κάθε φορά. Ο χρόνος συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου είναι περίπου 10 λεπτά της ώρας.

Ευχαριστώ θερμά για τη συνεργασία  
Με εκτίμηση,  
Τσεχελίδου Όλγα ΠΕ70,  
Μεταπτυχιακή φοιτήτρια του ΑΤΕΙΘ

## ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

Σας παρακαλώ να απαντήσετε στις παρακάτω ερωτήσεις, με βάση την εμπειρία σας από την υπηρεσία σε σχολική μονάδα, επιλέγοντας μία (1) απάντηση σε κάθε ερώτηση:

1. Στην αρχή του διδακτικού έτους, ο σύλλογος διδασκόντων καταρτίζει τον προγραμματισμό της σχολικής μονάδας για όλο το διδακτικό έτος;

Ναι  Συνήθως  Μερικές φορές  Σπάνια  Ποτέ

2. Κατά τη διάρκεια του διδακτικού έτους, ο σύλλογος διδασκόντων παρακολουθεί την εφαρμογή του αρχικού προγραμματισμού;

Ναι  Συνήθως  Μερικές φορές  Σπάνια  Ποτέ

3. Κατά τη διάρκεια του διδακτικού έτους, ο σύλλογος διδασκόντων αναμορφώνει τον αρχικό προγραμματισμό, σύμφωνα με τις συνθήκες που διαμορφώνονται;

Ναι  Συνήθως  Μερικές φορές  Σπάνια  Ποτέ

4. Στο τέλος του διδακτικού έτους, ο σύλλογος διδασκόντων αποτιμά τον αρχικό προγραμματισμό και αξιολογεί τον βαθμό επίτευξης των στόχων του;

Ναι  Συνήθως  Μερικές φορές  Σπάνια  Ποτέ

5. Ο σύλλογος διδασκόντων αποφασίζει την ανάθεση των μαθημάτων στους/στις εκπαιδευτικούς της σχολικής μονάδας;

Ναι  Συνήθως  Μερικές φορές  Σπάνια  Ποτέ

6. Ο σύλλογος διδασκόντων αποφασίζει για την αναπλήρωση των διδακτικών ωρών σε περίπτωση απουσίας εκπαιδευτικού;

Ναι  Συνήθως  Μερικές φορές  Σπάνια  Ποτέ

7. Ο σύλλογος διδασκόντων αποφασίζει για την υλοποίηση των πάσης φύσεως δράσεων της σχολικής μονάδας (π.χ. αθλητικών και εορταστικών εκδηλώσεων, εκδρομών, προγραμμάτων κτλ.), εντός ή εκτός του σχολικού περιβάλλοντος;

Ναι  Συνήθως  Μερικές φορές  Σπάνια  Ποτέ

8. Ο σύλλογος διδασκόντων λαμβάνει αποφάσεις σε παιδαγωγικά θέματα που προωθούν την ισότιμη συμμετοχή του συνόλου των μαθητών και μαθητριών στη μαθησιακή διαδικασία;

Ναι  Συνήθως  Μερικές φορές  Σπάνια  Ποτέ

9. Ο σύλλογος διδασκόντων αποτιμά τις επιμορφωτικές ανάγκες των εκπαιδευτικών-μελών του και λαμβάνει αποφάσεις για την κάλυψή τους;

Ναι  Συνήθως  Μερικές φορές  Σπάνια  Ποτέ

**10.** Είναι σημαντική η συμβολή του συλλόγου διδασκόντων στη λήψη αποφάσεων για θέματα που αφορούν τη διοικητική λειτουργία της σχολικής μονάδας;

Ναι  Μάλλον  Ίσως  Όχι  Δεν έχω άποψη

**11.** Είναι σημαντική η συμβολή του συλλόγου διδασκόντων στη λήψη αποφάσεων για θέματα που αφορούν τη λειτουργία της σχολικής μονάδας στο διδακτικό επίπεδο;

Ναι  Μάλλον  Ίσως  Όχι  Δεν έχω άποψη

**12.** Θεωρείτε ότι η ενίσχυση των αποφασιστικών αρμοδιοτήτων του συλλόγου διδασκόντων σε θέματα διδασκαλίας (π.χ. καθορισμός αναλυτικού προγράμματος σπουδών) θα είχε ως αποτέλεσμα την αναβάθμιση των μαθησιακών αποτελεσμάτων του σχολείου;

Ναι  Μάλλον  Ίσως  Όχι  Δεν έχω άποψη

**13.** Θεωρείτε ότι η ενίσχυση των αποφασιστικών αρμοδιοτήτων του συλλόγου διδασκόντων σε διοικητικά θέματα (π.χ. καθορισμός ωραρίου λειτουργίας, διαχείριση διδακτικού και λοιπού προσωπικού) θα είχε ως αποτέλεσμα την αναβάθμιση της λειτουργίας του σχολείου;

Ναι  Μάλλον  Ίσως  Όχι  Δεν έχω άποψη

**14.** Θεωρείτε ότι ο σύλλογος διδασκόντων διαθέτει τις απαιτούμενες γνώσεις και δεξιότητες ώστε να καθορίζει με τις αποφάσεις του τη λειτουργία της σχολικής μονάδας σε διοικητικό και διδακτικό επίπεδο;

Ναι  Μάλλον  Ίσως  Όχι  Δεν έχω άποψη

#### ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

**15.** Φύλο:

Ανδρας  Γυναίκα

**16.** Ηλικία

έως 34  35-44  45-54  55 και άνω

**17.** Σπουδές :

Πτυχίο  Δεύτερο πτυχίο  Μεταπτυχιακό  Διδακτορικό

**18.** Χρόνια υπηρεσίας σε σχολική μονάδα:

0-10  11-20  21-30  περισσότερα από 30

**19.** Εργασιακή σχέση:

Οργανική θέση  Αναπληρωτής/τρια, ωρομίσθιος/α